

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 37 (76) № 1 2026



Видавничий дім
«Гельветика»
2026

Головний редактор:

Горник Володимир Гнатович, доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

Члени редакційної колегії:

Безус Павло Іванович, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

Василевська Тетяна Едуардівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

Євмешкіна Олена Леонідівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

Жовнірчик Ярослав Федорович, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корещького Національної академії наук України, Україна

Кравченко Сергій Олександрович, доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики, Національний інститут стратегічних досліджень, Україна

Шведун Вікторія Олександрівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Україна

Tatul M. Mkrtychyan, Doctor of Science, Professor, Chair of the Department of Applied Economics, Armenian State University of Economics, Republic of Armenia

Serghei Ohrimenco, DSc, Professor, Head Laboratory of Information Security, Department Information Technologies and Information Management, Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova

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 № 9 від 6 квітня 2026 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, 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

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

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2026

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Борщук Т. Є. КОРУПЦІЯ В СИСТЕМІ ПАТОЛОГІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	1
Дзєга В. Д. ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР.....	6

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Андрушко І. В. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ.....	16
Бойко В. В. ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	22
Васькович Х. О. ТУРИСТИЧНА СФЕРА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ АСПЕКТИ.....	29
Honcharuk V. L. GESTEUERTE RISIKEN – WETTBEWERBSFÄHIGER HANDEL: STAATLICHE VERWALTUNG DER ZOLLVERWALTUNG UND STÄRKUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN SICHERHEIT.....	37
Добрянська Н. В. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ.....	47
Захарчук М. Є. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЇХ ПОКРАЩЕННІ.....	52
Корчинська О. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ SMART СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	64
Косаревич Н. Б. МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: БЮДЖЕТНИЙ ВИМІР.....	69
Костенко Д. В., Іванов А. В. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	77
Котуков О. А., Котукова Т. В. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО І МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ.....	82
Кравченко С. О., Комашко В. В. ПІДСУМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2023–2025 РОКІВ.....	89
Логвиненко С. В. КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ГЛОБАЛЬНІ ЗАГРОЗИ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ.....	101
Логоша В. В. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ.....	110

Масик-Бессова М. З. ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	115
Матієнко В. Л. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ.....	120
Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Човган А. А. РЕАЛІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	130
Орлик В. І. PEST-АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ.....	136
Поліщук В. О. РОЛЬ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ СУДОВИХ ТА КВАЗІСУДОВИХ ІНСТИТУЦІЙ У МЕХАНІЗМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	144
Руденко Р. І. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В 2025 РОЦІ: ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ.....	150
Савченко Т. В., Тяжемов О. Ю. РЕФОРМУВАННЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	156
Танасогло О. М. ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	162
Турчак Д. В. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВИ ЯК ЗАСІБ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	169
Тюріна Д. М., Жилінський І. В. ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	174
Яневська Т. М. ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ	180
ПУБЛІЧНА СЛУЖБА	
Малишак А. С. ТРАНСФОРМАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВІД КАДРОВОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ДО ПУБЛІЧНОЇ ДОВІРИ.....	188
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ	
Бричко А. М., Кальченко І. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	194
Лазебна І. В. МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	200
Уховський В. В. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННОМУ УПРАВЛІННІ.....	206

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

Мануїлова К. В., Саханько С. Є., Пироженко Н. В.

ТРАНСФОРМАЦІЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ

У ПІДТРИМЦІ ВПО.....213

Чернобай О. Ю., Дудко О. В.

КОГЕРЕНТНІСТЬ ТА ДЕТЕРМІНАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ

ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТУРЕЧЧИНИ,

АЗЕРБАЙДЖАНУ ТА УКРАЇНИ.....220

Chechel A. O., Zelinska M. I., Chechel M. S.

THE ROLE OF PROTOCOL IN INTERNATIONAL RELATIONS

AND PUBLIC ADMINISTRATION.....229

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....236

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Borshchuk T. E. CORRUPTION IN THE SYSTEM OF PATHOLOGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	1
Dzaha V. D. PROFESSIONAL COMPETENCE OF OFFICIALS OF STATE AUTHORITY AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: THEORETICAL DIMENSION.....	6

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Andrushko I. V. INFORMATION SPACE OF UKRAINE AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF ITS DEVELOPMENT.....	16
Boyko V. V. AI INTEGRATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: COMPARISON OF MODELS AND PRIORITIES FOR UKRAINE.....	22
Vaskovych K. O. TOURISM SECTOR AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM: INSTITUTIONAL AND REGULATORY ASPECTS.....	29
Honcharuk V. L. MANAGED RISKS – COMPETITIVE TRADE: STATE MANAGEMENT OF CUSTOMS ADMINISTRATION AND STRENGTHENING ECONOMIC SECURITY.....	37
Dobrianska N. V. IMPACT OF GLOBALIZATION ON PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT IN UKRAINE.....	47
Zakharchuk M. E. KEY CHARACTERISTICS OF THE FUNCTIONING OF THE EDUCATION SYSTEM AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THEIR IMPROVEMENT.....	52
Korchynska O. O. TRANSFORMATION OF THE SMART SPECIALIZATION CONCEPT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE.....	64
Kosarevych N. B. MECHANISMS FOR IMPLEMENTING STATE RECOVERY POLICY AT THE LOCAL LEVEL: THE BUDGETARY DIMENSION.....	69
Kostenko D. V., Ivanov A. V. THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY.....	77
Kotukov O. A., Kotukova T. V. STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR COORDINATING REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT.....	82
Kravchenko S. O., Komashko V. V. OUTCOMES OF STATE ANTI-CORRUPTION POLICY IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN DEFENSE SECTOR DURING 2023–2025.....	89
Logvynenko S. V. PERFORMANCE CRITERIA AND EFFICIENCY INDICATORS OF STATE RESPONSE MECHANISMS TO GLOBAL THREATS IN THE ECONOMIC SPHERE.....	101
Lohosha V. V. GOVERNANCE MECHANISMS IN THE FIELD OF ENSURING ENERGY SECURITY IN UKRAINE.....	110

Masyk-Biesova M. Z.	
INSTITUTIONAL CAPACITY AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION.....	115
Matiienko V. L.	
DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF HIGHER EDUCATION QUALITY CONSIDERING OF EUROPEAN EXPERIENCE.....	120
Ovsianiuk-Berdadina O. F., Chovgan A. A.	
IMPLEMENTATION OF YOUTH POLICY IN THE CONTEXT OF STATE SOCIAL RESPONSIBILITY (ON THE EXAMPLE OF THE TERNOPIL REGION).....	130
Orlyk V. I.	
PEST-ANALYSIS OF MEDICAL SUPPORT STATE POLICY FOR THE ARMED FORCES OF UKRAINE.....	136
Polishchuk V. O.	
THE ROLE OF SPECIALIZED JUDICIAL AND QUASI-JUDICIAL BODIES IN THE SYSTEM OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS PROTECTION: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PERSPECTIVES.....	144
Rudenko R. I.	
DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE IN UKRAINE IN 2025: IMPACT ON QUALITY OF LIFE.....	150
Savchenko T. V., Tiazhemov O. Yu.	
REFORM AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM FOR MUNICIPAL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....	156
Tanasoglo A. M.	
OPTIMIZATION OF THE WORK OF THE EXECUTIVE AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW.....	162
Turchak D. V.	
FINANCIAL POTENTIAL OF THE STATE AS A MEANS OF POST-CONFLICT RECONSTRUCTION IN UKRAINE.....	169
Tiurina D. M., Zhylinskyi I. V.	
INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES.....	174
Yanevska T. M.	
STATE PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE SPHERE: ESSENCE AND FEATURES.....	180
PUBLIC SERVICE	
Malyshak A. S.	
TRANSFORMATION OF CIVIL SERVICE CRITERIA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: FROM PERSONNEL COMPLIANCE TO PUBLIC TRUST.....	188
LOCAL GOVERNMENT	
Brychko A. M., Kalchenko I. V.	
IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION.....	194
Lazebna I. V.	
MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT BODIES AND THE PUBLIC	200
Ukhovsky V. V.	
LEGAL INSURANCE OF DIGITALIZATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AS A MEANS OF PREVENTING CORRUPTION IN POST-WAR ADMINISTRATION.....	206

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

Manyilova K. V., Sakhanienko S. S., Pirozhenko N. V.

TRANSFORMATION OF THE RESORT AND RECREATION SECTOR
UNDER MARTIAL LAW: THE ROLE OF MILITARY ADMINISTRATIONS
IN SUPPORTING INTERNALLY DISPLACED PERSONS.....213

Chernobai O. Yu., Dudko O. V.

COHERENCE AND DETERMINATION OF STRATEGIC COMMUNICATIONS
IN THE CONDITIONS OF EXISTENTIAL THREATS: A COMPARATIVE ANALYSIS
OF THE EXPERIENCE OF TURKEY, AZERBAIJAN AND UKRAINE.....220

Chechel A. O., Zelinska M. I., Chechel M. S.

THE ROLE OF PROTOCOL IN INTERNATIONAL RELATIONS
AND PUBLIC ADMINISTRATION.....229

INFORMATION ABOUT AUTHORS.....236

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351:343.352

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/01>**Борщук Т. Є.**<https://orcid.org/0009-0005-1487-2971>

Національний лісотехнічний університет

КОРУПЦІЯ В СИСТЕМІ ПАТОЛОГІЙ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовано положення, що на початку XXI ст. корупція стала однією з найактуальніших соціально-політичних проблем цивілізаційного розвитку. Доведено, що жодна із соціально-політичних і економічних систем, не має і не може мати повного імунітету від корупції – змінюються лише її обсяги та прояви, а також можливості її впливу на соціальне життя. Аналіз процесів, в яких важливим чинником виступають корупційні елементи, дозволив сформулювати наступний висновок: фундаментом корупції практично у всіх випадках виступає сформований певним чином світогляд як сукупність переконань, оцінок, поглядів, які визначають розуміння світу, поведінку людини в зовнішньому і внутрішньому середовищі. На основі аналізу існуючих трактувань поняття «корупція» встановлено, що як у будь-якого складного соціального явища, у корупції не існує єдиного канонічного визначення – його по-різному трактують соціологи та фахівці з управління, економісти та юристи. Доведено, що історичне коріння корупції сягає давнини, зародившись зі звичаю дарів вождям і жерцям для отримання їх прихильності. В сучасних умовах повномасштабної воєнної російської агресії постала чинником, який реально загрожує національній безпеці і конституційному ладу України, самому існуванню України, як суверенної незалежної європейської держави.

Корупція тісно пов'язана з процесами взаємодії соціальних інститутів і суспільства, для регулювання взаємовідносин між громадянином і державою. Водночас, досить часто держслужбовці використовують свою посаду для особистого збагачення і надання (за хабар) пільг корумпованим господарюючим суб'єктам. В більшості випадків, саме держава і державні службовці, як правило, є головними діючими особами корупційних діянь. Обґрунтовано важливість використання надбання стародавніх авторів, щодо особливостей формування систем державного управління. Всебічно розглянуто концепцію Платона «здорової держави» і його аналіз «хвороб» державного управління.

Запропоновано вважати корупцію як соціальну патологію – «хворобу» управлінських систем в умовах державного устрою суспільства. Встановлено, що в соціальних системах патологія може набувати значних масштабів і викликати небажані явища й серйозні загрози нормальному функціонуванню людських спільнот. Головними симптомами «соціальної патології» є: моральний занепад суспільства, песимізм, падіння довіри до влади та інші негативні емоції.

Ключові слова: держава, управління, корупція, суспільство, патологія, хвороба.

Постановка проблеми. Однією з найактуальніших соціально-політичних проблем цивілізаційного розвитку на початку XXI ст. стала корупція. Більшість дослідників переконані, що саме корупція є головною перешкодою у вирішенні соціально-економічних завдань розвитку для багатьох людських спільнот. В цілому вона негативно впливає на різні сторони суспільного життя – економіку, політику, управління, соціальну і правову сфери, суспільну свідомість, міжнародні відносини. Як правило, корупція функціонує в певних державних

інституціональних рамках, в яких економічні, політичні, правові процеси впливають на неї, а корупція, в свою чергу, чинить зворотній негативний вплив на ці сфери. Ключовим елементом формування і функціонування корупційних схем, як правило, виступають представники держави – службовці системи державного управління.

Роль системи державного управління в корупційних процесах полягає в тому, що саме держава (демократична чи тоталітарна) контролює розподіл матеріальних ресурсів, визначає економічні



привілеї та пільги виробникам, визначає розмір податкового тягаря. Розподілом ресурсів, привілеїв та пільг здебільшого займаються державні чиновники, які досить часто мають право діяти на власний розсуд. У приватних осіб і компаній, які намагаються отримати режим найбільшого сприяння, може виникнути бажання купити такий режим. Плата за отримання матеріальної вигоди і є випадком корупції, якщо грошова подяка пропонується державному чиновникові з метою отримання незаконних пільг чи зменшення витрат. Державні інститути, створені для регулювання взаємовідносин між громадянином і державою, замість цього використовуються для особистого збагачення і надання пільг корумпованим господарюючим суб'єктам.

Це повною мірою стосується й України – високий рівень корумпованості, якої визнаний її політичним керівництвом, законодавчим органом, вітчизняними і зарубіжними аналітиками, відповідними незалежними міжнародними інституціями. Корумпованість, в сучасних умовах повномасштабної воєнної російської агресії, постала чинником, який реально загрожує національній безпеці і конституційному ладу України, самому існуванню України як суверенної незалежної європейської держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи корупцію, як складний динамічний соціально-економічний процес і суттєвий чинник цивілізаційного розвитку, вітчизняні і зарубіжні вчені пропонують свої підходи до вирішення проблеми мінімізації корупційних схем в межах національної економічної системи. Зокрема, досить різноманітними і науково обґрунтованими є підходи вітчизняних дослідників щодо визначення суті поняття «корупція». Так, Зеленецький В., Кальман О. трактують корупцію як відмову від очікуваних стандартів поведінки з боку представників влади заради отримання незаконної особистої вигоди [1], Мельник М. розглядає корупцію як результат соціальної діяльності та поведінки суспільства в цілому і як соціальний процес, який має свою специфічну соціальну спрямованість, власні соціальні закономірності розвитку та здійснює негативний вплив на соціум в цілому [2].

На думку багатьох експертів, корупція – це корозія влади. Як іржа роз'їдає метал, так корупція руйнує державний апарат, моральні устої суспільства. Рівень корупції – своєрідний термометр стану суспільства, показник його морального стану і спроможності державного апарату вирішувати завдання не в своїх власних інтересах,

а в інтересах суспільства. Подібно до того, як для металу корозійна втома означає зниження межі його витримки, так і для суспільства, втома від корупції означає зниження його опору негативним явищам, які завжди супроводжують соціально-економічні процеси.

Визначаючи суть корупції П. Добродумов зауважує, що не можна зводити корупцію до певного конкретного суспільно небезпечного діяння, до певного правопорушення. На його думку, корупція – це соціальне явище, яке має соціальну умовленість та соціальні закономірності розвитку, здійснює негативний вплив на процес соціального розвитку. Існуючи в суспільстві, будучи породженням всієї системи суспільних відносин, корупція пронизує різні сфери суспільного життя, деформує людські стосунки і соціальні цінності, порушує нормальний порядок речей у суспільстві, що призводить врешті-решт до «корозії» влади [3].

Шарль Монтеск'є, один із перших учених, які розмежували поняття «суспільство» й «держава», основою державної влади вважав загальний дух нації. Ще у 1748 році у своїй фундаментальній праці «Про дух законів» він зауважував про небезпеку зловживання владою, стверджуючи: *«Відомо вже за досвідом століть, що будь-яка людина, яка володіє владою, схильна зловживати нею, і вона йде у цьому напрямку, доки не досягне межі»*. Для запобігання цьому він розробив теорію поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Знаменитий китайський філософ Конфуцій, досліджуючи чинник корупції як елемент соціогенези, вважав, що турбота та доброта є головними чеснотами, особливо піклування про свою сім'ю. Водночас він попереджав, що занадто буквальне дотримання цих чеснот може стати причиною зловживань чиновників, оскільки вони, приймаючи рішення, будуть віддавати перевагу своїм сім'ям. Особливість аналізу корупції серед державних службовців, яка лежить в основі корупції наведено в праці досить оригінально представлено в праці С.Невмержицького [4]: *«Можна встановити рух пташок, які летять високо в небі, але неможливо встановити приховані цілі дій урядовців»*

З позицій сучасної науки, корупція трактується не як тимчасовий, хворобливий стан, а як явище, що постійно відтворюється культурною традицією, спирається на постійні та стійкі риси. Кожне покоління народжує корупцію знову і знову, тому причини корупції, можливо, варто пошукати в таємниці людської свідомості, у феномені совісті і спадкової чи набутої чесності. В цілому, на

думку провідних спеціалістів, корупційна складова є небезпечною глобальною проблемою, яка потребує системного аналізу, детальної оцінки соціально-економічних взаємодій (особливо в державному секторі) з позиції наявної корупційної складової.

Провідні учені виділяють такі основні ознаки корупційних дій: взаємна угода учасників дії; існування взаємних зобов'язань; одержання певних переваг для обох сторін; прийняття управлінських рішень, які порушують закон або суперечить моральним стандартам; свідоме підпорядкування суспільних інтересів особистій вигоді; обидві сторони намагаються приховати свої дії [5].

Аналіз корупційних схем, задіяних в економіці України, виконаний спеціалістами Світового банку на початку XXI ст., дозволив зробити висновок, що головні збитки, які завдає корупція економіці України, визначались таким чином:

- державні службовці видають ліцензії за хабарі, що обумовлює зростання вартості товарів та послуг на 3–10 %;

- кримінальні групи (з мовчазного дозволу влади) контролюють ринки та встановлюють на них ціни;

- надбавки до ціни товару або послуги через це складають 15–20 %;

- податкові інспектори за певну винагороду дозволяють приховувати частину доходів – бюджет недоотримує до 50 % надходжень;

- державні службовці за винагороду необгрунтовано завищують ціну обладнання, вартість робіт і, як наслідок, ціна на товари та послуги підвищується на 20–100 %;

- на підкуп посадових осіб різного рангу в Україні витрачається від 30 до 50 % прибутку, отриманого від «тіньового» та легального бізнесу.

- на підкуп посадових осіб різного рангу в Україні витрачається від 30 до 50 % прибутку, отриманого від «тіньового» та легального бізнесу.

Узагальнюючи в цілому результати аналізу особливостей корупційних процесів можна стверджувати, що корупція вже не є локальною проблемою, проблемою окремої країни, а перетворилася на транснаціональне явище, яке впливає на суспільства й економіки всіх країн.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення історичних витоків формування корупції в глобальному та локальному вимірах, аналіз наявних наукових підходів до визначення сутності корупції та розгляд системної взаємодії корупції та державного та публічного управління в Україні в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Практика засвідчує, що жодна із соціально-політичних і економічних систем, жодна держава, не має і не може мати повного імунітету від корупції – змінюються лише її обсяги та прояви, а також можливості її впливу на соціальне життя. Таким чином, корупцію як соціальне явище неможливо викоринити в якійсь конкретній державі чи на якомусь конкретному етапі соціально економічного розвитку. Максимум, чого можна досягти у протидії цьому злу, це:

- зменшити її обсяги, обмежити сфери її розповсюдження і впливу;

- змінити характер корупційних проявів;

- обмежити вплив корупції на економічні, політичні, правові та інші соціальні процеси [6].

Визнаючи те, що корупція є своєрідним феноменом соціально-економічної реальності будь-якої соціальної спільноти, потрібно брати до уваги наявність практично в кожній країні так званого «природного» (або «нормального») рівня корупції, який в певній мірі пояснюється об'єктивними особливостями структури і функціонування певних людських об'єднань.

Суть корупції описана ще понад дві тисячі років тому у «Артгашастрі», важливому джерелі староіндійської економічної думки, написаної у другій половині I тис. д. н. е., в якій подано детальну картину тодішнього суспільства. Стосовно корупції автори визначають її суть наступним чином: «Маючи доступ до державних грошей, неможливо не скуштувати бодай шматочок царського багатства, так само як неможливо не скуштувати меду чи отрути, що потрапили вам на язик» [7]. Дуже важливим для сучасної України є положення, сформульоване в "Артгашастрі" більше ніж 2000 років тому: «... правитель призначений, передусім, задля захисту свого народу. А захист, в свою чергу, є головним обов'язком цієї людської спільноти. Сильне військо є необхідним і обов'язковим важелем на міжнародній арені...». Роль корупції у соціально-економічних процесах, досить чітко виокремив Аристотель: «...корупція здібна привести державу до занепаду а навіть до зникнення. Мінімізація корупційної складової є фундаментом стабільності держави».

Велику увагу проблемам формування і функціонування систем державного управління приділяв Платон – давньогрецький мислитель, засновник першого вищого навчального закладу в західному світі, один з основоположників європейської філософії. У своєму трактаті «Держава» (Політія) Платон, порівнюючи ідеальну державу і ідеальну людину, стверджує, що держава поді-

бна до досконалої людини. На його думку, головна причина негативних явищ в суспільстві і державі полягає в «пануванні корисливих інтересів», які обумовлюють вчинки і поведінку людей. З тієї точки зору він класифікує всі існуючі держави на чотири різновиди: *тимократія* (влада честолюбців); *олігархія* (поділ на багатих і бідних); *демократія* (виникають повстання, боротьба за владу); *тиранія* (воля однієї людини тирана). Він вважав, що «ідеальна» держава повинна володіти щонайменше чотирма головними чеснотами: мудрістю, мужністю, розважливістю та справедливістю. Платон вважав, що всі нещастя людей відбуваються через відсутність єдності, постійний розбрат, відсутність хорошого керівництва. Усе це спостерігається під час миру і, навпаки, під час війни існує і єдність, і порядок, і загальна мета. Все це закладає фундамент для панування корупції в системі державного управління [8].

Система державного управління, як правило, являє собою досить складний механізм, в якому завжди існують порушення нормативного функціонування щодо забезпечення досягнення поставленої перед управлінням мети. Багато дослідників такий стан системи управління трактують по-різному: патологія державного управління, соціальна патологія, дезорганізація, організаційна патологія, корозія влади тощо. Це проявляється в наступному:

- перевищення ролі бюрократії;
- імітація реалізації стратегічних планів чи програм соціально-економічного розвитку;
- невідповідна службова поведінка державних службовців;
- незадіяний професіоналізм;
- корупція;
- слабкість громадянського суспільства.

Як свідчить історичний досвід, процеси реалізації державної влади ніколи не підпорядковувались простим лінійним залежностям та чіткій схематизації. Будь-яка держава, як політико-організаційний інститут, що є системою взаємодії численних соціальних спільнот та державного апарату, має здатність «хворіти», що проявляється в нестабільностях, проблемах, кризах та конфліктах, а на стадії розвитку держав досить часто виникають патології в державному управлінні. Гострими проблемами були (та залишаються надалі) тривалі «хвороби» суспільства та держави, пов'язані з глибокими системними і транзитивними кризами. Серед хвороб глобалізованої економіки слід виокремити два процеси, які суттєво посилюються в кінці ХХ ст. і початку ХХІ століття: *неподільне панування грошей і вибухова динаміка*

потреб. М. Бо вважає, що наша цивілізація право все купувати або все оцінювати в грошовому вимірі на найвище право: наприклад доступ до води або до очищеного повітря. Коротко кажучи, все купується: навіть і самі гроші. Панування грошей С. Латуш обумовлює тотальною маркетизацією. Динаміка поширення потреб в сучасний період набирає все більших обертів. Причому, економіка визнає тільки «платоспроможні» потреби (передбачають грошові витрати) [9.]

Закономірності функціонування корупційних систем в певній мірі визначаються принципами і закономірностями функціонування соціальних систем. Автор органічної теорії суспільства, британський соціолог Г. Спенсер запропонував використовувати поняття соціального інституту як способу організації суспільного життя. Саме завдяки *соціальним інститутам* відбувається еволюція стосунків між людьми для вирішення проблем соціального розвитку.

Основні функції соціальних інститутів полягають в наступному:

- *відтворення членів суспільства* (цю функцію виконує передусім інститут сім'ї; до неї причетні й інші соціальні інститути, які зацікавлені в нормативному або моральному регулюванні народжуваності — держава, церква, медицина тощо).
- *Забезпечення сталого соціального порядку й безпеки* (необхідного для задоволення основних потреб різних соціальних груп), морально-етична та правова регуляція поведінки індивідів.
- *Соціалізація* — трансляція соціального досвіду (взривів поведінки, культури, традицій, знань, вірувань) новим поколінням; створення умов і засобів для засвоєння індивідами цієї системи знань, норм і цінностей, належних способів і форм взаємодії (до виконання цієї функції різним чином причетні інститути сім'ї, освіти, держави, релігії, нормативні інститути тощо).
- *Виробництво продуктів і послуг* та розподіл суспільного багатства (передусім економічні інститути).
- *Управління і контроль* (забезпечують переважно політичні й нормативні інститути).
- *Інтеграція соціальних спільнот*, координація дій соціальних суб'єктів (досяжні завдяки утворенню соціальних колективів на спільних ціннісних і нормативних засадах, синергії індивідуальних зусиль, спрямованих на досягнення спільної мети).
- *Комунікації* (реалізують, передусім, мова, системи зв'язку, медіа, хоча ця функція є універсальною).
- *Задоволення різноманітних соціальних потреб* індивідів і спільнот (так, функцію задо-

волення духовних потреб виконують інститути освіти, науки, релігії, мистецтва тощо).

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу сучасних підходів до визначення ролі корупції в соціально-економічних процесах цивілізаційного розвитку, можна стверджувати.

що корупція – це антисоціальні звичаї й традиції, це успадковані від попередніх поколінь неписані правила поведінки, що визнаються нормою життя і діяльності, закріплюють неформальний порядок відносин між людьми в різних сферах життєзабезпечення суспільства.

Список літератури:

1. Зеленецький В., Кальман О. Корупція в Україні та організаційно-правові основи боротьби з нею *Право України*. 2001. № 4. С. 13–17, с. 14.
2. Мельник М.І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії). Київ, 2004.
3. Добродумов, П.О. Корупція як явище соціально-політичного життя. *Аспекти регіональної модернізації: медіа, громадські ініціативи, приватний сектор*. Суми. 2005. С. 51–58.
4. Невмержицький С.В. Правові основи боротьби з економічною злочинністю і корупцією. Київ, 2005.
5. Feige E.L. Undegraud Activity and Institutional Change: Productive, Protective, and Predatory Behavior in Transition Economies. In Nelson, Tilley, Walker (ads) *Transforming PostCommunist Political Economies*. National Academe Press, Washington D.C. 1997. P. 19–34.
6. Мельник М.І. Корупція: сутність, поняття, заходи протидії: Київ, 2001. С. 54–55.
7. Злупко С. М. (2005). Історія економічної теорії: Підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання. 719 с. С. 47–51.
8. Платон. Держава. Київ, 2024. 384 с.
9. Шевчук П.І. Патології в системі державного управління України часів відновлення незалежності. *Ефективність державного управління*. 2018, Вип. 4 (57). С. 51–68.

Borshchuk T. E. CORRUPTION IN THE SYSTEM OF PATHOLOGIES OF PUBLIC ADMINISTRATION

The paper substantiates the position that at the beginning of the 21st century corruption has become one of the most pressing socio-political problems of civilizational development. It is proven that no socio-political or economic system has or can have complete immunity to corruption—only its scale and manifestations, as well as its capacity to influence social life, change. The analysis of processes in which corruption elements play an important role made it possible to formulate the following conclusion: the foundation of corruption in almost all cases is a particular worldview formed as a set of beliefs, evaluations, and views that determine an individual's understanding of the world and behavior in both external and internal environments. Based on the analysis of existing interpretations of the concept of "corruption," it is established that, like any complex social phenomenon, corruption does not have a single canonical definition; it is interpreted differently by sociologists and management specialists, economists, and lawyers. It is demonstrated that the historical roots of corruption date back to ancient times, originating from the custom of offering gifts to chiefs and priests in order to gain their favor. Under the current conditions of full-scale Russian military aggression, corruption has become a factor that poses a real threat to the national security and constitutional order of Ukraine, and to Ukraine's very existence as a sovereign, independent European state.

Corruption is closely connected with the processes of interaction between social institutions and society in regulating relations between citizens and the state. At the same time, public officials often use their positions for personal enrichment and for granting (in exchange for bribes) benefits to corrupt business entities. In most cases, the state and public officials are the main actors in corrupt practices. The importance of using the legacy of ancient authors regarding the peculiarities of forming public administration systems is substantiated. Plato's concept of the "healthy state" and his analysis of the "diseases" of public administration are comprehensively examined. It is proposed to consider corruption as a social pathology—a "disease" of governance systems within the framework of the state organization of society. It is established that in social systems pathology can reach significant proportions and cause undesirable phenomena and serious threats to the normal functioning of human communities. The main symptoms of this "social pathology" are moral decline in society, pessimism, declining trust in government, and other negative emotions.

Keywords: state, governance, corruption, society, pathology, disease.

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Дзєга В. Д.

<https://orcid.org/0000-0003-2745-4187>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

У статті розглянуто теоретичні засади розвитку професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС) як ключового чинника ефективності публічного управління в умовах трансформаційних процесів, воєнних викликів та повоєнного відновлення України. Професійна компетентність трактується як інтегральна характеристика діяльності, що охоплює знання, уміння, навички, ціннісні орієнтації та поведінкові моделі, які забезпечують здатність посадових осіб ефективно виконувати службові функції в умовах змін та невизначеності.

Здійснено аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових підходів до структури та типології компетентностей, серед яких виокремлено професійні, управлінські, організаційні, соціальні, етичні та стратегічні. Особливу увагу приділено правовим аспектам компетентності, що визначаються через правовий статус, обсяг повноважень, відповідальність та дотримання принципів законності й доброчесності. Підкреслено значення нормативно-правового регулювання, стандартів публічної служби та етичних кодексів у формуванні компетентності.

Окремо акцентовано на нових видах компетентностей – цифровій, комунікативній, кризовій, безпековій та стратегічній, які набувають актуальності в умовах сучасних викликів публічного управління. Визначено наукові прогалини, пов'язані з відсутністю комплексної моделі компетентнісного розвитку ПОДВМС, що враховувала б європейські стандарти, національні особливості та воєнно-безпековий контекст.

Результати дослідження засвідчують необхідність формування міждисциплінарної концепції розвитку професійної компетентності посадових осіб органів публічної влади, яка забезпечить підвищення інституційної спроможності, ефективність реалізації публічної політики та стійкість демократичних інститутів України.

Ключові слова: професійна компетентність, публічне управління, державна влада, міське самоврядування, організаційна компетентність, правовий статус, цифрова компетентність, стратегічна компетентність.

Постановка проблеми. Проблема розвитку професійної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (далі ПОДВМС) належить до ключових напрямів сучасних наукових досліджень у галузі публічного управління та адміністрування, що зумовлено трансформацією моделей державного управління, переходом до людиноцентричної парадигми, впровадженням принципів належного врядування та підвищенням вимог до професійної діяльності публічних службовців. У сучасних умовах воєнного стану, системних безпекових загроз і повоєнного відновлення України значення компетентності посадових осіб набуває стратегічного характеру, оскільки саме рівень їх професійної спроможності визначає ефективність

реалізації публічної політики та стійкість публічних інституцій.

У працях зарубіжних учених компетентність трактується як інтегральна характеристика професійної діяльності, що охоплює сукупність знань, умінь, практичних навичок, ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок і поведінкових моделей, які забезпечують здатність особи ефективно виконувати службові функції в умовах змін та невизначеності. Вагомий внесок у розроблення проблематики компетентності посадових осіб органів публічної влади зробили українські науковці, у працях яких досліджено сутність і структуру професійної компетентності державних службовців, механізми її формування та розвитку, а також взаємозв'язок між компетентністю персоналу



й інституційною спроможністю органів публічної влади. Значна увага приділяється питанням управлінської та організаційної компетентності як ключових чинників ефективного прийняття управлінських рішень, координації діяльності, стратегічного планування та управління змінами в публічному секторі. Окремий науковий напрям становлять дослідження, присвячені правовим аспектам компетентності посадових осіб органів публічної влади. Водночас у наукових дослідженнях дедалі більшої актуальності набуває проблема розвитку нових видів компетентностей, зумовлених сучасними викликами публічного управління. Йдеться насамперед про цифрову, комунікативну, кризову, безпекову та стратегічну компетентності, які є необхідними для ефективної діяльності посадових осіб в умовах війни. Проте зазначені аспекти здебільшого розглядаються фрагментарно, без формування цілісної моделі компетентнісного розвитку ПОДВМС.

У цих умовах роль компетентних посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування набуває особливого теоретичного і практичного значення, зокрема її організаційна складова, що характеризує здатність особистості забезпечувати якісне й ефективне управління територією, організувати, стимулювати та мобілізувати населення на виконання суспільно значущих завдань громади чи регіону, ефективно взаємодіяти з представниками громадянського суспільства, іншими інститутами держави і суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значний масив наукових напрацювань, проблема розвитку компетентності посадових осіб органів публічної влади залишається недостатньо концептуалізованою. У більшості праць акцент робиться на описі окремих складових компетентності або інструментів професійного навчання, тоді як питання системного управління розвитком компетентності, оцінювання її впливу на якість публічного управління та адаптації європейських компетентнісних моделей до національних умов потребують подальшого наукового обґрунтування. Таким чином, аналіз ступеня розроблення наукової проблеми розвитку компетентності посадових осіб органів публічної влади свідчить про наявність значного теоретичного доробку та водночас про існування наукових прогалин, пов'язаних із необхідністю формування комплексної, міждисциплінарної концепції компетентнісного розвитку публічних службовців з урахуванням сучасних трансформаційних про-

цесів, воєнних викликів та євроінтеграційних орієнтирів України.

Серед філософських поглядів на зазначену проблему чільне місце посідають праці Аристотеля, Т. Гоббса, Н. Макіавеллі, Ш. Монтеск'є, П. Друкера, Дж. Надлера, П. Коулмана, А. Девіда, Д. Ульріха та ін., в яких розглянуто наукові теорії вільної громади, громадівської та державницької теорій, теорії муніципального дуалізму, сучасні теорії менеджеріалізму, маркетингу, інноваційного менеджменту.

Окремі аспекти публічного управління з розвитку професійної компетентності представників органів державної влади й органів місцевого самоврядування розкрито у працях вітчизняних науковців В. Борденюка, В. Гошовської, Л. Даниленко, Д. Дзвінчука, Ю. Дзюраха, с. Краснопольової, Г. Кушнірової, М. Орлів, О. Оболенського, М. Ярмистого та ін., в яких виокремлено низку аспектів щодо змісту та структури професійної компетентності.

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, їх підготовкою та перепідготовкою, розглядали в своїх дослідженнях Н. Алюшина, С. Газарян, Л. Ладонько, Ю. Легеза, С. Калашнікова, Коваленко, В. Колтун, Л. Комаха, Л. Корнута, О. Наконечний, О. Ситніков, Т. Цалко та інші.

Постановка завдання. Метою статті є визначення сучасного стану дослідження наукової проблеми розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні

Виклад основного матеріалу. Діяльність органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) в Україні має досить широкий спектр повноважень, які визначені ст. 143 Конституції України [14].

Особливість їх статусу, як органу публічної влади на місцях, полягає у дотриманні принципів народовладдя, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами [26].

До їх переліку віднесені «сільські, селищні, міські ради, які є органами місцевого самоврядування, що представляють конкретні територіальні громади та реалізують від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, а також обласні та районні ради, які є органами місцевого самоврядування (ст. 10 ЗУ).

Особливостями професійної діяльності посадових осіб органів державної влади є «аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством. (Стаття 1 п. 1) [21].

Відповідно державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Дія цього Закону поширюється на державних службовців: Секретаріату Кабінету Міністрів України; міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; місцевих державних адміністрацій; органів прокуратури; органів військового управління; органів дипломатичної служби; *{Пункт 6 частини другої статті 3 в редакції Закону № 2449-VIII від 07.06.2018 державних органів, особливості проходження державної служби в яких визначені статтею 91 цього Закону; інших державних органів. (Стаття 3 п. 2) [37]*

Суттєве значення у вирішенні вищезазначених завдань належить удосконаленню організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (органів публічної влади), як їхньої здатності якісно реалізовувати одну з базових управлінських функцій – організаційну, вивченню якої присвячено праці багатьох науковців.

Ситніков О.О. констатує, що під «поняттям «нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади» слід розуміти комплекс правових

норм, закріплених державою, які визначають порядок організації та функціонування служби управління персоналом, а також встановлюють права та обов'язки її працівників з метою забезпечення виконання принципів законної, професійної та об'єктивної діяльності публічних службовців... Серед яких можна виділити наступні: обов'язковість; чіткість та конкретність; правова визначеність; системність; гнучкість [35].

Наведене дає змогу констатувати, що нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади здійснюється за допомогою динамічної системи законодавчих актів.

Концепція досліджуваного організаційно-правового механізму ґрунтується на упорядкуванні процесу забезпечення діяльності кадрової служби в органах публічної влади в межах правового поля. Нормативна складова охоплює Конституцію України, а також закони та підзаконні акти, що визначають структуру й функціонування системи управління персоналом у державних органах. Ці документи не лише встановлюють правила та процедури реалізації відповідних завдань, але й окреслюють правові рамки та принципи, яких мають дотримуватися органи публічної влади у сфері кадрової політики. Положення про Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування вказує, що документ не лише визначає формальні вимоги (освіта, знання законодавства), а й акцентує увагу на сучасних управлінських та міжособистісних навичках, які є критично важливими для якісної роботи в органах місцевого самоврядування. «До ключових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування належать: здатність до ефективного управління, стратегічне бачення, уміння працювати з інформацією, комунікативні навички, орієнтація на результат та здатність до командної роботи» [36].

Ефективність діяльності державного органу напряму залежить від керівника (управлінця) та підлеглих (колективу). Наприклад, професійність та компетентність керівника-лідера формує відповідні вимоги і до його команди. Продуктивність праці сталої команди з певними внутрішніми правилами корпоративної поведінки в середині колективу також впливають на визначення та формування компетентностей до вакантної посади чи виявлення зовсім нових компетентностей при адаптації до умов сучасності (мається на увазі нові повноваження в галузі або необхідність здійснення реформування державного органу).

Компетентність – це професійні та особистісні якості, якими володіє працівник, та готовий застосувати їх інтуїтивно, тобто автоматично, відповідно до ситуації в робочому процесі [11, с. 153].

Стаття Дзюраха Ю.М. та Потапської Б.В. присвячена аналізу шляхів підвищення професійного рівня державних службовців у системі публічного управління, зокрема через удосконалення системи навчання, розвитку компетентностей та впровадження сучасних європейських практик. Вона розглядає як теоретичні засади, так і практичні інструменти професійного розвитку, що мають забезпечити ефективність державної служби в умовах реформ та євроінтеграції. Підвищення професійного рівня державних службовців виступає ключовою умовою ефективного реформування системи публічного управління. Україна має враховувати позитивний досвід зарубіжних країн, проте адаптувати його до власних реалій, зважаючи на особливості національної адміністративної практики. Важливим завданням є формування системи безперервного навчання, що інтегрує державні інституції, освітні заклади та сучасні технології, забезпечуючи розвиток компетентних кадрів для реалізації стратегічних цілей держави [10, с. 70–74].

Процес розвитку персоналу державної служби, як і будь-який інший процес в державних органах влади, регламентується певними нормативно-правовими актами. Систему підготовки державних службовців регламентують близько 20 нормативних документів [21, 23–25, 27, 29–30]. Цікавим є те, що відповідно до ЗУ «Про державну службу» державний службовець самостійно повинен скласти Індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, узгодити її з керівником [21]. Крім того, за результатами щорічного оцінювання державним службовцям встановлюються премії, отже, вони матеріально зацікавлені в постійному рості своїх компетенцій. Програма кадрового забезпечення державної служби, затверджена Указом Президента України вказує, що зміст і мета навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації (ППК) державних службовців направлені на оновлення та поглиблення соціально-гуманітарних, політичних, правових, економічних, управлінських та спеціальних професійних знань і умінь, включаючи вивчення вітчизняного та закордонного досвіду державного управління та державної служби, професійного досвіду, необхідного для осіб, які обіймають посади певної категорії державних службовців [38, с. 20].

На думку Володимира Золотарьова, військова агресія РФ проти Української держави показала важливість та значимість колективних та особистісних якостей публічних службовців. І на сьогодні залишається одним із основних завдань реформування публічної служби – підвищення рівня професійної діяльності посадовців органів усіх щаблів влади. В органах влади не вистачає дипломованих фахівців у сфері права і управління. Треба враховувати ще і ті обставини, що діючі нормативні засади прийому на державну службу, просування по службі, формування кадрового резерву, атестації, система оплати праці і мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків не допомагають формуванню в державних службовцях інтересу і потреб до підвищення свого професіоналізму і кваліфікації. На сьогодні в Україні склалась не зовсім досконала система підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади. І у поствоєнний період необхідно в дану систему вносити суттєві корективи. Пропонуємо виокремити головні принципи побудови і функціонування ефективної системи підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади, до яких слід віднести:

- системну єдність управлінської, фінансової, економічної, гуманітарної, правової і соціальної підготовки в поєднанні з глибокою спеціалізацією і врахування місцевих і регіональних особливостей;

- випереджаючий характер навчання;
- високу універсальність вмінь, знань і навичок, що дозволяє особам, результативно працювати на різних рівнях і в суміжних областях професійної діяльності [12, с. 143].

У світовій практиці підготовки та перепідготовки державних службовців виокремлюють три ключові напрями навчання: **спеціалізоване**, що забезпечує глибоку професійну підготовку в межах конкретної системи державного управління та орієнтується на її інноваційний і технологічний розвиток; **багатопрофільне**, спрямоване на формування комплексних знань і навичок для роботи в різних сценаріях майбутнього розвитку державного управління; та **особистісне**, яке акцентує увагу на розкритті індивідуальних сильних сторін державного службовця, розвитку його лідерських і комунікативних компетентностей відповідно до змін у суспільстві та державній службі.

За історичною приналежністю визначають чотири моделі підготовки: англосаксонську, фран-

цузьку, німецьку та північноамериканську. Кожна з них вирізняється певними особливостями та характерними властивостями в рамках підготовки та перепідготовки державних службовців, що пояснюється особливостями системи державного управління та системи професійної й післяпрофесійної освіти цих країн. Для формування цілісного уявлення щодо системи підготовки державних службовців у практиці європейських країн розглянемо три основні підходи, елементи яких за певної адаптації можна застосувати в процесі реформування вітчизняної системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: англосаксонський, французький та східноєвропейський» [9, с. 410].

Девід Урліх, професор Мічиганського університету (Ross School of Business), визначає основні компоненти управлінської компетентності, які включають наступне: навички лідерства: сильний лідер здатний ефективно впливати на свою команду шляхом мотивації співробітників та досягнення спільних цілей; стратегічне мислення: керівник має бути добрим стратегом, уміти аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та обирати найкращі рішення; управління змінами: оскільки сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, керівники повинні бути готовими до адаптації, вміти реагувати на виклики, ефективно впроваджувати нові стратегії та технології; комунікаційні навички: ефективна комунікація є ключовим аспектом управлінської компетентності, адже допомагає керівникові створювати комфортні умови праці, вирішувати конфлікти, сприяти їх медіації та знаходити компроміси; вирішення проблем: компетентні керівники повинні мати навички аналізу та вирішення проблем, шукати оптимальні рішення для вирішення труднощів, які виникають у сфері управління [37; 41, с. 3–20; 42].

У сучасних дослідженнях професійної компетентності публічних службовців особливе місце посідає дисертаційна робота Л. М. Корнути, де поряд із теоретичним осмисленням поняття обґрунтовано напрями вдосконалення адміністративно-правового забезпечення формування та розвитку компетентностей у сфері публічної служби. Важливо, що дослідниця вивчає вплив дії правового режиму воєнного стану на функціонування публічної служби, визначає перспективи її відновлення в післявоєнний період, вирішення проблем забезпечення доступу публічних службовців до психологічної підтримки, питань безпеки умов праці, пошуку нових факторів мотивації та розширення перспектив службової кар'єри, під-

вищення компетенцій у сфері кризового менеджменту, вступу до Європейського Союзу та інших важливих питань [15, с. 6; 16].

Т.Р. Плетньова у своїй дисертаційній праці на тему «Адміністративно правові засади управління персоналом на державній службі» (2023) дослідила історичний та правовий розвиток управління персоналом на державній службі, описала сутність та ознаки цього процесу, його функції та форми, особливості правового регулювання, а також висвітлила зарубіжний досвід організації та правового забезпечення управління персоналом на державній службі та його значення для України. Також були визначені суб'єкти управління персоналом на державній службі, розглянуто роль Національного агентства України з питань державної служби в цьому процесі та особливості його правового статусу. Особливу увагу приділено правовому статусу керівника державної служби в державному органі як суб'єкта управління персоналом на державній службі та загалом організації та правового забезпечення служби управління персоналом в державному органі [19, с. 4].

Одним із останніх комплексних наукових праць, що стосуються досліджуваної проблематики є дисертаційне дослідження Д.В. Ковальського на тему «Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні» (2024).. Зокрема, у роботі визначено складові, які утворюють систему механізму забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, а також було розроблено нормативно-правовий механізм для його впровадження. Також обґрунтовані напрями розвитку організаційно інституційних інструментів забезпечення кадрової безпеки в системі органів публічного управління, а також розроблено інструментарій для оцінки актуальності загроз кадровій безпеці органу публічного управління та засобів їх нейтралізації Запропоновано тривимірну модель забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, що охоплює послідовність логічних етапів, систему стратегічних та оперативних цілей, а також відповідні норми і стандарти, ураховуючи чинне законодавство та міжнародні вимоги. Модель висвітлено через призму векторів «суб'єкти – загрози кадрової безпеки – методи нівелювання загроз» [13, с. 6].

Здійснення в Україні реформ, які впливають з Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) [28], вимагає створення сучасної системи професійного навчання для задоволення потреб державних органів та ОМС

у високопрофесійних фахівцях. Для вирішення цього питання, на сьогодні схвалено насамперед закони: “Про державну службу”, «Про службу в органах місцевого самоврядування» і “Про вищу освіту”, за якими публічні службовці можуть реалізувати своє право на професійне навчання шляхом формальної (за освітніми програмами спеціальності Д4 “Публічне управління та адміністрування”), неформальної (підвищення кваліфікації) та інформальної (самоосвіта) освіти [20; 21; 29].

Діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2025–2026 роках під керівництвом Наталії Алюшиної також характеризується послідовною еволюцією стратегічних пріоритетів та напрямів роботи. У 2025 році основна увага була зосереджена на прозорості, відкритості та реформі системи оплати праці державних службовців, що відображалось у розгляді численних запитів на публічну інформацію та підготовці законодавчих змін щодо класифікації посад і зарплат.

У 2026 році акцент змістився на оновлення освітніх стандартів у сфері публічного управління та адміністрування, а також на впровадження системного внутрішнього аудиту територіальних органів влади. Це свідчить про прагнення НАДС до підвищення якості підготовки держслужбовців за європейськими стандартами, посилення внутрішнього контролю та управління ризиками, а також активну євроінтеграційну комунікацію. «Державна служба – це люди, які тримають тил, забезпечують безперервність управлінських процесів та наближають нашу Перемогу. Ми й надалі будемо змінювати публічну службу, щоб вона була сучасною, прозорою та ефективною. Попереду багато роботи, але разом із командою та партнерами ми впевнено рухаємося вперед і реалізуємо ці зміни», – відзначає у публічному звіті Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році Наталія Алюшина [2].

Вітчизняні науковці зазначають, що невідповідність рівня професіоналізму посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування потребам розвитку держави й суспільства в цілому породжує дисфункції, знижує ефективність роботи ОМС та ОДВ, робить необхідним визначення ключових механізмів і шляхів його формування [3; 7]. Тому важливим є питання адаптації національної системи професійного розвитку публічних службовців до вимог країн ЄС, які за Рекомендаціями Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу “Про

основні компетентності для навчання протягом усього життя” від 17 січня 2018 р. Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [39], в якій розкривається сутність професійної компетентності через розуміння комбінації відповідних знань, навичок і ставлень, зокрема, мова йде про: знання, що складаються з встановлених фактів і даних, концепцій, ідей і теорій і підтримують розуміння певної галузі чи теми;

навички, що визначаються як здатність і здатність виконувати процес і використовувати наявні знання для досягнення результатів; ставлення, яке описує тенденцію сприймати та ставитися до ідеї, особи чи ситуації та спонукати до відповідної реакції чи дії.

Розглядаючи перелік компетентностей, покладених в основу Рамкової програми, ми спроектували їх на організаційну компетентність ПОДВМС, яка включає знання про організацію діяльності ОДВ та ОМС та її суб’єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання ІКТ, AI; мотивацію до лідерства (табл. 1).

Як бачимо з таблиці 1, всі рамкові ключові компетентності, визначені для навчання протягом життя ЄП і Радою ЄС, є актуальними для посадових осіб. Однак найбільш вагомими для розвитку їх організаційної компетентності, на наш погляд, є *громадянська і цифрова компетентності*, розвиток яких можливий за умов розроблення і застосування відповідних механізмів державного управління. При цьому, громадянська компетентність характеризується сукупністю знань, умінь, навичок і ставлення, що ґрунтуються на сформованих цілях і цінностях сталого розвитку, суспільних інтересах, відповідальному ставленню до навколишнього середовища; цифрова компетентність – створенням цифрового контенту за допомогою інформаційно-комп’ютерних, телекомунікаційних, цифрових технологій.

Обидві ці рамкові ключові компетентності потребують розвитку критичного мислення посадової особи і конструктивної їхньої участі у діяльності щодо прийняття рішень на всіх рівнях – від місцевого і національного до європейського та міжнародного.

Тому особливе значення має потреба в адаптації Європейської системи професійного навчання фахівців з публічного управління до нової концеп-

Відповідність організаційної компетентності ПОМС рамковим ключовим компетентностям, визначеним для навчання протягом життя ЄП і Радою ЄС

Перелік рамкових ключових компетентностей		Перелік складових організаційної компетентності ПОМС
Назва	Сутність	Назва
мовна	ефективне використання різних мов для спілкування	вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти;
математична	здатність застосовувати логіко-математичне мислення для вирішення повсякденних проблем	навички і досвід збору й аналізу інформації, використання ІКТ, AI
цифрова	здатність до впевненого, критичного і відповідального використання та взаємодії з цифровими технологіями у навчанні	
особиста, соціальна, навчальна	здатність усвідомлювати внутрішні стани, ефективно управляти часом та інформацією, конструктивно працювати з іншими людьми, залишатися стійкими і керувати власним навчанням і кар'єрою	мотивація до лідерства
громадянська	здатність діяти як відповідальні громадяни і повною мірою брати участь у соціальному житті	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів; вміння приймати управлінські рішення на основі системної комунікації, усувати і вирішувати конфлікти; навички і досвід збору й аналізу інформації, використання комп'ютерної техніки; мотивація до лідерства
підприємницька	здатність реагувати на можливості та ідеї і перетворювати їх у цінності для інших	
культурна обізнаність та самовираження	розуміння і повага до того, як ідеї і сенси у різних культурах творчо виражаються і передаються через різні галузі мистецтва і форми культури	знання про організацію діяльності ОМС та її суб'єктів

Джерело: авторська розробка на основі [5; 6; 7; 8; 40].

туальної моделі, яка сформульована ЮНЕСКО у доповіді Жака Делора "Освіта: прихований скарб", в якій визначено чотири стовпи освіти на XXI століття: уміння вчитись (когнітивний вимір), уміння діяти (інструментальний вимір), уміння бути (індивідуальний вимір) й уміння жити разом (соціальний вимір).

Чотирирівнева модель професійного навчання фахівців з публічного управління пропонує рамки для визначення ключових компетентностей (життєвих навичок), зокрема і для ПОДВМС.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку системи публічного управління в Україні, і зокрема – системи місцевого самоврядування складаються умови для формування нової філософії управління, виходячи з необхідності, на яких наголошують вітчизняні науковці. Це:

- «формування нових форм взаємодії між законодавчою і виконавчою органами влади;
- переорієнтація державної служби на задоволення потреб громадян;

- децентралізація управлінських процесів;
- встановлення співпраці адміністративного апарату і чиновників, а також демократичного контролю за діяльністю системи політики – адміністративного управління» [1, с. 9–10].

Висновки. Сьогодні, в умовах повномасштабної війни України з країною-агресором Росією, та трансформаційними змінами, що пов'язані з наданням державі статусу кандидата на членство для вступу в Європейський Союз, принципи демократизації суспільства, децентралізації управління, особливо в умовах глобальних викликів та трансформаційних змін, які засновані на концепціях захисту суверенності та цілісності нашої держави є засадничими для органів публічної влади.

З метою розкриття теми та мети дослідження є потреба продовжити дослідження механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС), яке здійснюється на національному та місцевому рівнях.

Список літератури:

1. Алюшина Н.О. Супровід процесу управління персоналом у державних органах влади в умовах глобальних викликів: науково-методичний аспект. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. 176 с.
2. Алюшина, Н. Публічний звіт про діяльність Національного агентства України з питань державної служби у 2024 році / Наталія Алюшина. – Київ: НАДС, 2025. 55 с. nads.gov.ua
3. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Наталія Федорівна Артеменко. – Дніпропетровськ, 2010. 23 с.
4. Газарян С. В. Нова якісна професійна підготовка у сфері публічного управління. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2018_2_15 (Газарян Світлана Вікторівна, д.держ. упр., проф., професор кафедри державного управління ХарPI НАДУ)
5. Газарян С.В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 – державна служба / Світлана Вікторівна Газарян. Київ, 2011. 39 с.
6. Даниленко Л.І. Компетентнісний підхід до формування змісту єдиного державного кваліфікаційного іспиту. Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування: матеріали щорічн. н-практ. конф. за міжн. уч. (Київ, 1-2 листопада, 2018 р. у 2 т. Т. 1. С. 6–11.
7. Даниленко Л.І., Дзєга В.Д. Концептуальні засади вдосконалення організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та держава: науково-практичний журнал*. Серія Політологія. № 2 (2). 2020. С. 12–17. URL: <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politolohiia-12-2020.pdf> 11
8. Дзєга В.Д. (2025). Організаційна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування: теоретико-прикладний аспект. Монографія/ В. Д. Дзєга. К. ФОП Самченко А.М., 2025. 240 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/337/files/a903923a-534c-4114-aa38859b9077babe.pdf>
9. Дзєга В.Д. Розвиток організаційної компетентності міського голови як посадової особи місцевого самоврядування в контексті українсько-німецького проєкту. *Публічне управління та регіональний розвиток. Науковий журнал*. 2022. № 16. С. 407–426
10. Дзюрах Ю. М., Потапська Б. В. Підвищення професійного рівня державних службовців в системі публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*, №3 (38) 2023. С. 70–76.
11. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малко Н. О. Професійна компетентність державних службовців як фактор успішності публічного менеджера = *Professional competence of civil servants as a factor of success of public manager*. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 152–157. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-17.
12. Золотарьов В.Ф. Підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів публічної влади 141–145 Публічне управління: український вимір : матеріали науково-практичної конференції (7 грудня 2022 року, м. Харків). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. (PDF 177 с.)
13. Ковальський Д.В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: автореф. дис. ... д-ра філософії : 074. Харків, 2024. 24 с.
14. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 № 254. Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 17.04.2022).
15. Корнута Л. М. Професійна компетентність публічних службовців: адміністративно-правовий аспект: реферат дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 36 с.
16. Корнута Л.М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців: питання теорії та практики : дис. ... д-ра юрид. наук : спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя, 2024. 420с
17. Ладонько Л., Мірко Н. Професійна підготовка державних службовців: зарубіжний досвід. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 108–118. ISSN 2616-6100. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021\(116\)10](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(116)10). (doi.org in Bing)
18. Наконечний О. С. Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*, 2023. Вип. 3 (72), с. 42–47. DOI:10.36930/507207

19. Плетньова Т.Р. Адміністративноправові засади управління персоналом на державній службі: дис. д-ра філософії спец. 081 Право. Харків, 2023. 238 с.
20. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
21. Про державну службу : Закон України від 07.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
22. Про добровільне об'єднання територіальних громад :Закон України від 5.02.2015 (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст. 91). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>, ст. 8, п. 4.
23. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 10 травня 2018 року № 342. Дата оновлення: 26.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
24. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2021).
25. Про затвердження Порядку акредитації загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 18 грудня 2020 р. № 247–20. Дата оновлення: 18.12.2020. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zavterdzhennya-poryadku-akreditaciyi-zagalnih-profesijnih-sertifikatnih-program-pidzhvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnih-sluzhbovciv-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-pershih-z> (дата звернення: 21.02.2021).
26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР в редакції від 23.07.2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
27. Про погодження програм підвищення кваліфікації: Наказ НАДС від 24.12.2020 № 254–20. Дата оновлення: 30.11.2020. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pogodzhennya-program-pidvishchennya-kvalifikaciyi-4> (дата звернення: 21.02.2021).
28. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09. 2014 р. № 1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40. Ст. 2021.
29. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 72, ст.249 URL: www.rada.gov.ua
30. Про співробітництво територіальних громад :Закон України від 17 червня 2014 року Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
31. Про схвалення концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 831.
32. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974. Дата оновлення: 01.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.02.2021).
33. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил: Постанова КМУ від 14 липня 1999 року № 1262. Дата оновлення: 02.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.02.2021).
34. Програма кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України № 1035 від 10.11.1995 року. Дата оновлення: 06.04.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035/95#Text> (дата звернення: 22.02.2021).
35. Ситніков О.О. Організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2025.
36. Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 року № 203-19.

37. Урліх Д. *Чемпіони управління персоналом* / Д. Урліх. – Бостон : Harvard Business School Press, 1996. – 304 с.
38. Цалко Т. Р. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні / Т. Р. Цалко, с. М. Невмержицька. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2021. № 1 (17). С. 17–24. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/administration2021/1/6973>
39. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annexrecommendationkey-competences-lifelong-learning.pdf> (дата звернення: 10.10.2018).
40. Bieliaieva O., Slavkova O., Dzeha V., Krasnykov Y., Selivanov S. Risk management in public administration in Ukraine: strategies and tools. REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas, 2024. 12(23), 136–156. <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18282>
41. Ulrich D., Smallwood N., Sweetman K. *The Leadership Code: Five Rules to Lead By*. Boston: Harvard Business Press, 2009. С. 3–20.
42. Ulrich D. Six actions for HR to create more stakeholder value. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich-1c/?trackingId=nqHYm2L%2BS56Mxf3FiqhNV A%3D%3D>

Dzeha V. D. PROFESSIONAL COMPETENCE OF OFFICIALS OF STATE AUTHORITY AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES: THEORETICAL DIMENSION

The article explores the theoretical foundations of professional competence development among officials of state authorities and local self-government (SALSG), emphasizing its role as a key factor in ensuring the effectiveness of public administration under conditions of transformational change, wartime challenges, and post-war recovery in Ukraine. Professional competence is conceptualized as an integral characteristic of activity that encompasses knowledge, skills, abilities, value orientations, motivational attitudes, and behavioral models enabling officials to perform their functions effectively in contexts of uncertainty and change.

The study analyzes foreign and domestic scholarly approaches to the structure and typology of competences, highlighting professional, managerial, organizational, social, ethical, and strategic dimensions. Special attention is given to legal aspects of competence, defined through legal status, scope of authority, responsibility, and adherence to principles of legality and integrity. The importance of regulatory frameworks, public service standards, and ethical codes in shaping competence is underlined.

The article also stresses the growing relevance of new types of competences – digital, communicative, crisis, security, and strategic – required for effective performance in extraordinary conditions. Identified research gaps include the absence of a comprehensive model of competence development for SALSG officials that integrates European standards, national specifics, and the security context.

The findings confirm the necessity of forming an interdisciplinary concept of professional competence development for public officials, which would strengthen institutional capacity, enhance the implementation of public policy, and ensure the resilience of democratic institutions in Ukraine.

Keywords: professional competence, public administration, state authorities, local self-government, organizational competence, legal status, digital competence, strategic competence.

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.351

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/03>

Андрушко І. В.

<https://orcid.org/0000-0005-5150-5513>

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР УКРАЇНИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

Стаття присвячена аналізу сутності поняття інформаційного простору України та виокремленню основних механізмів публічного управління його розвитком. Наголошено, що функціонування України як цифрової держави та стрімке зростання значимості інформаційного змісту соціального життя сучасного українського суспільства актуалізують необхідність сучасних підходів до управління таким простором. Зазначено, що в умовах активної фази російської агресії проти України інформаційний простір набув значимості ключової арени гібридної війни. Підкреслено, що питання розвитку інформаційного простору набувають пріоритетного значення в умовах активізації гібридних загроз, оскільки інформаційні атаки та маніпуляції стають інструментами впливу на громадську думку та національну безпеку. Обґрунтовано, що на сучасному етапі функціонування Української держави інформаційний простір набуває значимості не лише цифрового середовища комунікації, а й важливої складової ідентичності суспільства, платформи для розвитку інноваційної культури та соціальних взаємодій.

Зазначено, що дослідження проблематики формування, динаміки та функціонування інформаційного простору представлені в сучасному науковому дискурсі публічного управління низкою вчених. Причому усі вони акцентують свою увагу на багатогранності та динамічності інформації та цифровізації як предметів управлінської діяльності суб'єктів владних повноважень. Наголошено, що вивчення існуючих наукових підходів сприяє кращому розумінню механізмів публічного управління розвитком інформаційного простору та його впливу на соціальну реальність.

Запропоновано авторське визначення понять інформаційного простору України та механізмів публічного управління його розвитком. Окреслено основні механізми у нашому дослідженні.

Наголошено на важливості обов'язкового дотримання цифрових прав людини, врахування цифрового гуманізму та правил нетикету усіма суб'єктами цифрової діяльності.

Ключові слова: цифрова держава, соціальний простір, інформаційна сфера, інформація, соціальні взаємодії, інформаційно-комунікаційно-цифровий простір, інформаційні відносини.

Постановка проблеми. Функціонування України як цифрової держави та стрімке зростання значення інформаційного змісту соціального життя сучасного українського суспільства актуалізують дослідження проблематики інформаційного простору (далі – ІП) в цілому та механізмів публічного управління його розвитком зокрема. Це необхідно для подальшого адекватного й динамічного поступу України як сучасної цифрової держави соціального розвитку та активізації підходів до діяльності органів публічної влади з урахуванням

специфіки ІП та його позиціонування у соціальному просторі країни.

В умовах активної фази російської агресії проти України ІП набув значимості ключової арени гібридної війни, на якій дезінформаційні та маніпулятивні кампанії стали одним з основних інструментів зовнішнього та внутрішнього впливу на державу. Саме тому ми вважаємо, що питання розвитку ІП набувають пріоритетного значення в умовах активізації гібридних загроз, коли інформаційні атаки та маніпуляції стають



інструментами впливу на громадську думку та національну безпеку.

У зв'язку з цим, на нашу думку, на сучасному етапі функціонування Української держави ІІІ набуває, крім цього, значимості не лише цифрового середовища комунікації, а й важливої складової ідентичності суспільства, платформи для розвитку інноваційної культури та соціальних взаємодій. Таке розуміння свідчить про значущість такого простору. Це дозволяє виявити глибинні соціокультурні детермінанти управлінських рішень та формування суспільної свідомості. Такий підхід сприяє розумінню основних механізмів публічного управління розвитком ІІІ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз джерельної бази засвідчив, що проблематика ІІІ є предметом досліджень значної кількості науковців. Такий науковий інтерес свідчить не лише про її своєчасність та актуальність, а й складність і багатовимірність цього простору. Це пояснюється, передусім, тим, що інформація не лише об'єднує суспільство, а й створює нові виклики, на які суб'єкти інформаційної діяльності зобов'язані пропонувати не лише адекватні та своєчасні, а й ефективні та результативні рішення та дії.

Серед сучасних науковців, що досліджують проблематику ІІІ варто відзначити О. Ю. Барковську, А. Б. Добровольську, К. А. Дубняка, О. Г. Злобіну, О. К. Міхеєву, А. О. Петренко-Лисак, О. М. Селезньову, Є. П. Семенюка, М. Слюсаревського, О. М. Солодку, О. В. Тищенко, М. Шевченко, В. Я. Яковенка.

Постановка завдання. Мета статті полягає у формулюванні авторського визначення поняття інформаційного простору України і на цій основі окреслити основні механізми публічного управління його розвитком.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ІІІ України постає як комплексна система, яка володіє національно-специфічними способами побудови та об'єднує національні інформаційні ресурси, інфраструктуру та засоби взаємодії у форматі «громадяни – суспільство – держава», охоплює усі текстові, аудіо- та відеоповідомлення, що поширюються у межах країни та спрямовуються на реалізацію інформаційної незалежності та суверенітету, захист від маніпуляцій шляхом забезпечення процесів збору, обробки, передачі та зберігання інформації; складова соціального простору з притаманними властивостями, які визначають його вплив на перебіг найважливіших соціально-політичних процесів і певним чином визначають

напрями суспільного розвитку; простір, у якому використовується та зберігається інформація про суспільство в усіх проявах його життєдіяльності; сукупність інформації, що циркулює в процесі соціальних комунікацій та взаємодій; динамічне і структуроване середовище.

ІІІ України являє собою середовище, де інформація створюється різними категоріями суб'єктів – як вітчизняними, так і зарубіжними, передається через комунікаційні канали до реципієнтів та інтерпретується ними. Така інтерпретація може відбуватися як цілеспрямовано, під впливом власників комунікаційних каналів, так і на підсвідомому рівні. Цей простір не обмежується державними кордонами України та формується всередині країни на різних рівнях: від місцевого до національного. Однак, його наповнення також зазнає впливу з боку зовнішніх акторів.

Виявлено ключову відмінність між поняттями «національний інформаційний простір» і «інформаційний простір України», якою постає характер впливу на сам простір. У першому випадку акцент робиться на задекларованих важелях впливу, які використовують органи влади. Натомість у другому – на реальних механізмах впливу інших учасників через різноманітні інформаційні канали. Причому поняття «інформаційний простір України» підкреслює часткову або повну відсутність контролю з боку державних інституцій над інформаційним середовищем країни.

В умовах російської війни «національний інформаційний простір по своїй важливості посідає друге місце після державної незалежності. Якщо держава не забезпечує використання свого інформаційного поля в інтересах саме держави та її громадян, то її інформаційний простір буде використаний проти неї самої» [1, с. 242].

Саме тому ІІІ України доцільно, на нашу думку, розглядати як сукупність кількох інформаційних полів, які взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Ними є: інформаційний компонент територіальних громад і місцевих територій; інформаційне поле регіонів і великих міст; офіційний дискурс органів державної влади на центральному рівні; поле впливу геополітичних суб'єктів та закордонних акторів.

Публічне управління розвитком інформаційним простором має ґрунтуватися на системному підході, що поєднує інституційні, нормативно-правові, технологічні та соціогуманітарні аспекти. При цьому, на нашу думку, важливо, щоб держава виступала не лише регулятором, а й активним учасником розвитку цифрової культури, ство-

рення інноваційних рішень та формування довіри до інформаційних платформ, що сприятиме зміцненню національної безпеки, підвищенню конкурентоспроможності країни та розвитку демократичних засад у суспільстві [2, с. 15].

У цьому контексті важливо, щоб держава здійснювала адекватний вплив на ІІ. Це пояснюється тим, що оскільки на сучасному етапі свого функціонування сучасна Українська держава має стати найбільш структурованою, організованою та адаптованою для управління найважливішими соціальними процесами, вона зобов'язана відігравати роль взаємозацікавленого координатора у її взаємовідносинах та взаємодіях з громадянським суспільством, ринковою економікою та усіма іншими зацікавленими суб'єктами.

У нашому дослідженні ми вважаємо, що в сучасних умовах ІІ України доцільно визначити як інформаційно-комунікативно-цифровий простір, що формує свої кордони, забезпечує автономію та виконує специфічні функції в житті суспільства, сприяє його адаптації до мінливих реалій сучасного світу й адекватно реагує на виклики глобалізації, одночасно поєднує в собі характеристики комунікативного та інформаційного полів, функціонує за законами соціальної комунікації й сучасної культури, обумовлюється створенням, збиранням, одержанням, зберіганням, використанням, поширенням, охороною та захистом інформації, на яку поширюється юрисдикція України; підтримується функціонуванням національної інформаційної інфраструктури; забезпечує інформаційний суверенітет країни.

Таке визначення дає нам можливість поєднати три обов'язкові компоненти інформаційного простору України, якими є: інформація, комунікативні взаємодії та цифрові технології.

ІІ набуває, крім цього, значимості не лише технічного середовища комунікації, а й важливої складової ідентичності суспільства, платформи для розвитку інноваційної культури та соціальних взаємодій. Завдяки цьому ІІ має, на нашу думку, стати простором взаємозацікавлених соціальних інформаційних комунікацій.

Інформаційна сфера, як ширше поняття ніж ІІ, визначається як сукупність інформації та інформаційних ресурсів, інформаційної інфраструктури, суб'єктів, що здійснюють оборот інформації, тобто її створення, поширення (передавання), зберігання, використання та знищення, та забезпечують цей оборот, суспільних відносин, які при цьому виникають, системи її правового забезпечення, а також інституційної

системи державного управління та регулювання цієї сферою [3, с. 14].

Ми поділяємо думку науковців, які під механізмами публічного управління розвитком ІІ України розуміють систему засобів, інструментів та методів, використання яких дозволяє державі, в особі органів публічної влади, здійснювати вплив на створення, функціонування та захист інформаційного середовища з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення національної безпеки, розвитку інформаційного суспільства, підтримки інформаційних соціальних взаємодій шляхом регулювання інформаційної діяльності, впровадження цифрових технологій та управління інформаційними потоками.

Виходячи із запропонованого визначення, ми вважаємо основними низку механізмів публічного управління розвитком ІІ України. Ними є:

- Нормативно-правові механізми, що являють собою поєднання низки динамічних та взаємопов'язаних елементів, якими є:

- нормативно-правова база. Її своєчасність та адекватність безпосередньо впливає не лише на удосконалення, а й на розвиток чинного законодавства з метою регулювання діяльності засобів масової комунікації, розширення доступу громадян до публічної інформації, посилення захисту персональних даних;

- стратегічні документи. Причому вони мають знаходити відображення не лише у розробці, а й реалізації пріоритетних державних стратегій і програм для забезпечення розвитку інформаційного суспільства, подальшої цифровізації, розширення інформаційної сфери та розвитку ІІ;

- регуляторні органи. Їхнє створення та функціонування має безпосередньо підпорядковуватися основній меті, яка полягає у професійному, ефективному та результативному регулюванні усіх процесів в інформаційній сфері.

- Інформаційно-комунікаційні механізми необхідно визначати як систему взаємообумовлених та взаємо поєднаних елементів, якими є:

- електронне урядування, що передбачає активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в роботу органів публічної влади з метою не лише забезпечення, а й посилення прозорості, ефективності й результативності їхньої діяльності та надання громадянам чіткого доступу до отримання якісних публічних послуг шляхом використання онлайн-платформ та інших сучасних інструментів;

- електронна демократія, спрямована на максимально ефективно та результативно впрова-

дження інформаційно-комунікаційних технологій з метою широкого та зацікавленого залучення громадян до процесу прийняття важливих державних рішень шляхом проведення онлайн-опитувань, використання електронних петицій та проведення консультацій з громадськістю;

– кіберзахист, що передбачає створення та постійний розвиток систем захисту критичної інформаційної інфраструктури від кібератак; запровадження та поширення обов'язкових правил інформаційної гігієни серед населення; підвищення рівня і, як результат, гарантування кібербезпеки.

• Механізми взаємодії з громадянським суспільством постають нині пріоритетними в контексті подальшого розвитку інформаційного поля. Саме тому під такими механізмами ми розуміємо низку пріоритетних складових, якими у нашому дослідженні є:

– діалог з громадськістю. Причому його характерними ознаками має стати відкритість, взаємо зацікавленість, своєчасність та доречність. Це пояснюється тим, що підготовка, проведення консультацій та обговорень із потенційними зацікавленими сторонами, тобто експертами, громадянами та громадськими організаціями сприяє їх широкому залученню до формування державної інформаційної політики;

– інформаційна просвіта, що спрямована на підвищення рівня медіаграмотності та цифрових навичок громадян шляхом реалізації освітніх програм, тренінгів, семінарів тощо;

– контролювання та моніторинг. Ці процеси передбачають забезпечення та надання громадськості реальних можливостей для здійснення контролю та моніторингу діяльності органів публічного управління у сфері інформації.

Такий підхід актуалізує необхідність та відповідальність дотримання основних принципів інформаційних відносин. Ними ми вважаємо: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повноту інформації; свобода вираження поглядів і переконань; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в особисте та сімейне життя.

Застосування виділених нами механізмів передбачає обов'язкове дотримання цифрових прав людини. Під ними ми розуміємо окрему групу прав людини, що пов'язані з їх використанням та/або реалізацією в інтернеті, зокрема:

1) право на доступ до інтернету. Воно полягає у праві кожної людини на рівний доступ і використання вільного та безпечного Інтернету;

2) свобода вільно висловлювати свої погляди, шукати, отримувати та поширювати інформацію онлайн;

3) право на приватність і захист персональних даних. Кожна людина має право на приватність онлайн та захист персональних даних в Інтернеті (соціальних мережах, у заповненні Google-форм тощо);

4) право на свободу та особисту безпеку онлайн. Реалізація цього права потребує механізму захисту від протиправних дій, тобто певні державні гарантії захисту від фізичного та психологічного насильства чи домагань, мови нетерпимості, нетолерантності та ворожнечі, дискримінації в онлайн-середовищі; держава має сприяти розвитку та функціонуванню безпечних Інтернет-технологій;

5) право на мирні зібрання, асоціації та/або використання електронних інструментів демократії. Воно означає, що люди повинні мати свободу об'єднання та використовувати будь-які сервіси, вебсайти чи застосунки для створення, приєднання, мобілізації та участі в соціальних групах та асоціаціях;

6) право на цифрове самовизначення, або право відключатися від онлайн, або бути забутим в онлайн. Тобто людина як користувач у системі (соціальній мережі, форумі, онлайн-обговоренні) вправі сама, на власний розсуд визначити ім'я (ідентифікатор) або іншу апріорну інформацію про неї, яку вона буде використовувати в системі.

Надзвичайної актуальності в контексті застосування механізмів публічного управління розвитком ІІ постає цифровий гуманізм. Під цим терміном ми розуміємо:

– концепцію, що визнає важливість поєднання цифрового прогресу з гуманістичними цінностями, захищає права та гідність людини в цифровому світі, сприяє розвитку цифрової культури та використанню цифрових технологій для покращення якості життя;

– результат зближення складної культурної спадщини і техніки України, яка стала безпрецедентним місцем спілкування;

– поєднання двох основних аспектів: цифрові технології та гуманістичні цінності;

– концепцію, яка визнає важливість поєднання цифрового гуманізму у контексті глобальних викликів технологічного прогресу з людськими

потребами та цінностями, для того, щоб технології служили для покращення якості життя та добробуту людей, а не лише для досягнення технічних чи економічних цілей;

– важливість створення технологій, які враховують потреби та інтереси людей, і не порушують їхні права та свободи;

– етичну розробку та використання технологій, захист приватності та безпеки даних, забезпечення доступності та інклюзивності цифрових продуктів та послуг для всіх користувачів, а також створення сприятливого та емпатичного цифрового середовища.

Надзвичайної актуальності набуває нині нетикет, тобто мережевий етикет або інтернет-етикет, тобто сукупність правил поведінки, спілкування та традицій, прийнятих у віртуальному просторі. При цьому необхідно розуміти, що мова йде не просто про набір правил, а про основу для адекватного, відповідального та конструктивного спілкування у цифровому світі; норми, що регулюють спілкування онлайн, які допомагають підтримувати ввічливість, уникати непорозумінь та конфліктів; загальні правила етикету, так і специфічні для різних інтернет-спільнот з урахуванням особливості цифрової комунікації. Виділяють низку ключових правил нетикету:

– Повага до інших: пам'ятати, що за екраном перебуває людина, тому ставитися до неї потрібно з повагою, уникаючи образ та критики особистості.

– Дотримання стандартів: поводитися в інтернеті так само, як і в реальному житті, дотримуючись стандартів ввічливості.

– Повага до часу та можливостей інших: перш ніж надсилати повідомлення чи листа, подумати, чи є це дійсно необхідним, щоб не витратити чужий час.

– Гідність і відповідальність: зважати на зміст написаного і намагатися зберігати гідність.

– Повага до приватності: не розголошувати чуже приватне листування.

– Уникнення конфліктів: не розпалювати суперечки та намагатися уникати конфліктів.

Висновки. Проведений аналіз дозволив сформулювати низку висновків, досягти поставленої мети. Завдяки цьому нами запропоновано авторське визначення поняття інформаційного простору України і на цій основі окреслено основні механізми публічного управління його розвитком.

Також визначено напрями подальших наукових розвідок піднятої у статті тематики. Ними, на нашу думку, є: аналіз окреслених механізмів публічного управління розвитком інформаційного простору України.

Список літератури:

1. Карпенко В. О. Інформаційна політика та безпека. К.: Нора-Друк, 2006. 320 с.
2. Андрушко І. Публічне управління розвитком інформаційного простору України: вектори розвитку, стратегічні пріоритети. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025, Вип. 2(5). С. 9–18.
3. Баранов О. А. Теоретико-методологічні основи правового забезпечення інформаційної сфери України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2015. 40 с.

Andrushko I. V. INFORMATION SPACE OF UKRAINE AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF ITS DEVELOPMENT

The article is devoted to the analysis of the essence of the concept of the information space of Ukraine and the identification of the main mechanisms of public administration of its development. It is emphasized that the functioning of Ukraine as a digital state and the rapid growth in the importance of the information content of the social life of modern Ukrainian society actualize the need for modern approaches to administration such a space. It is noted that in the conditions of the active phase of Russian aggression against Ukraine, the information space has acquired the importance of a key arena of hybrid warfare. It is emphasized that issues of information space development are gaining priority in the context of the intensification of hybrid threats, as information attacks and manipulations become tools for influencing public opinion and national security. It is substantiated that at the current stage of the functioning of the Ukrainian state, the information space is gaining importance not only as a digital communication environment, but also as an important component of the identity of society, a platform for the development of innovative culture and social interactions.

It is noted that research into the issues of formation, dynamics and functioning of the information space is presented in the modern scientific discourse of public administration by a number of scientists. Moreover, all of them focus on the multifaceted nature and dynamism of information and digitalization as subjects of managerial activity of subjects of power. It is emphasized that the study of existing scientific approaches contributes to a better understanding of the mechanisms of public administration of the development of the information space and its impact on social reality.

The author proposes a definition of the concepts of the information space of Ukraine and the mechanisms of public administration of its development. The main such mechanisms are outlined in our study.

The importance of mandatory compliance with digital human rights, taking into account digital humanism and netiquette rules by all subjects of digital activity was emphasized.

Keywords: *digital state, social space, information sphere, information, social interactions, information-communication-digital space, information relations.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Бойко В. В.

<https://orcid.org/0009-0006-9507-2630>

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ ТА ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті досліджено ключові аспекти та моделі інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в систему публічного управління в умовах глобальної цифрової трансформації. Розглянуто теоретичні підходи до визначення ШІ як каталізатора ефективності та інструменту модернізації державних інституцій, а також проаналізовано потенційні ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю, непрозорістю прийняття рішень та загрозами для прав людини.

Особливу увагу приділено аналізу міжнародного досвіду впровадження ШІ. Розглянуто естонську модель «безшовної» інтеграції на базі системи X-Road, сингапурський підхід до побудови екосистеми довіри через інструмент AI Verify та південнокорейську концепцію «уряду як єдиної команди». Охарактеризовано фінську модель управління «життєвими подіями» та датську стратегію прискореного масштабування через централізовані робочі групи. Висвітлено канадську модель управління талантами та візійний підхід ОАЕ до економічної диверсифікації.

У роботі акцентовано увагу на досвіді Албанії щодо використання ШІ як антикорупційного інструменту в системі державних закупівель. Також проаналізовано резонансні провали в Нідерландах (кейси SyRi та FSV), на основі чого обґрунтовано необхідність жорсткого дотримання етичних норм та правових рамок, зокрема положень EU AI Act.

На основі проведеного аналізу визначено оптимальну модель впровадження ШІ для України в умовах війни та обмежених ресурсів. Запропоновано сфокусуватися на двох стратегічних векторах: проактивному наданні послуг для пріоритетних категорій населення та впровадженні аналітичних систем ШІ для мінімізації корупційних ризиків у критичних сферах. Зроблено висновок, що така модель дозволить забезпечити швидкий суспільний ефект та зміцнити інституційну стійкість держави.

Ключові слова: штучний інтелект, ШІ, цифрова трансформація, державне управління, антикорупційні технології, життєві події, AI governance, публічні послуги.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація державного сектору та поява зрілих технологій ШІ створюють для урядів унікальне вікно можливостей і водночас – значні ризики. Хоча ШІ розглядається як каталізатор підвищення ефективності та прозорості публічного управління, країни демонструють різні моделі його інтеграції, що залежать від інфраструктури, управління даними та рівня інституційної готовності. Водночас низка резонансних провалів, як-от нідерландські кейси SyRi та FSV, показують, що впровадження ШІ без належних механізмів контролю здатне завдати громадянам великою шкоди. Для України, яка перебуває в умовах війни та обмежених ресурсів, проблема полягає у визначенні реалістичної та сфокусованої моделі впровадження ШІ, здатної

забезпечити швидкий суспільний ефект та мінімізувати ризики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників, аналізуючи використання ШІ в системі публічного управління, підкреслюють як його переваги, так і потенційні загрози. Так, Батул, Зоугі та Бано розглядають ШІ як одну з ключових технологій сучасності, що стала невід'ємним елементом суспільного розвитку та трансформує широке коло секторів – від охорони здоров'я до фінансів – стимулюючи інновації й підвищуючи ефективність процесів [1]. Водночас вони застерігають, що глобальне поширення ШІ супроводжується зростанням ризиків упередженості, дискримінації та непрозорості, адже технічні орієнтири на продуктивність і точність нерідко витісняють



етичні міркування. На їхню думку, недостатній людський контроль над алгоритмічними рішеннями може спричинити непередбачувані та негативні наслідки.

Тіму Біркстедт, Матті Мінккінен та їхні колеги наголошують на необхідності переходу від декларативних етичних принципів до реальних механізмів управління ШІ (AI Governance) [2]. Вчені підкреслюють наявність значного розриву між задекларованою етикою та практичним застосуванням ШІ та пропонують подолати його шляхом інституціоналізації відповідальних процесів. Серед таких механізмів вони виділяють створення спеціалізованих підрозділів нагляду за ШІ, регулярні аудити алгоритмів, а також активну взаємодію зі всіма зацікавленими сторонами для підвищення прозорості та підзвітності систем.

Кетрін Джонс підкреслює, що система управління ШІ має ґрунтуватися не лише на загальних етичних принципах, а насамперед на нормах міжнародного права прав людини. Саме такий підхід, на її думку, забезпечує чіткі юридичні гарантії відповідальності, запобігає дискримінації та мінімізує ризики, пов'язані з автоматизованим прийняттям рішень у публічному секторі. Вона також наголошує на важливості забезпечення громадянам права на оскарження рішень, ухвалених за участю систем ШІ [3].

У вітчизняній літературі, зокрема у працях Ніколюк О.В., Савченко Т.В. та Родіної О.В., акцент зроблено на перевагах інтеграції ШІ у публічне управління [4]. Вони відзначають високу швидкість обробки даних, автоматизацію рутинних операцій, адаптивність, підвищення продуктивності та прозорості, покращення комунікації з громадянами й економію ресурсів як ключові чинники, що відкривають значний потенціал для підвищення ефективності та якості управлінських процесів. На їхню думку, можливості ШІ для модернізації публічного управління є практично невичерпними.

Постановка завдання. Метою статті є визначення оптимальної моделі інтеграції ШІ в державне управління України через порівняння підходів різних країн та аналіз їх придатності в умовах війни й обмежених ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Різні країни впроваджують ШІ у державному секторі по-різному, спираючись на власну інфраструктуру та екосистему управління даними. Розглянемо ключові моделі цифрового лідерства та приклади успішної імплементації ШІ.

Естонія: Модель «Безшовної» інтеграції на базі інтероперабельності. Цифрове лідерство Естонії є результатом десятиліть послідовної політики. Фундаментом її успіху є не сам ШІ, а децентралізований технологічний та організаційний шар обміну даними X-Road. Запущений у 2001 році, X-Road є відкритим програмним забезпеченням, що забезпечує уніфікований, безпечний та підзвітний обмін даними між тисячами державних та приватних баз даних [5].

На цьому фундаменті базуються ключові принципи цифрового урядування Естонії:

– Принцип одноразовості (Only-Once): Громадянин надає державі дані лише один раз; усі відомства зобов'язані обмінюватися ними через X-Road [6].

– Цифровий ID: Кожен резидент має захищений цифровий ідентифікатор, який є ключем до 100% публічних послуг, що надаються онлайн (за винятком одруження, розлучення та передачі нерухомості) [7].

Лише маючи такий рівень інтероперабельності, Естонія почала впроваджувати ШІ. Флагманським проектом є «Bürokratt». Це не просто чат-бот, а концепція «уряду як єдиного цілого». «Bürokratt» – це інтероперабельна мережа ШІ-агентів (державних і приватних), яка дозволяє громадянину взаємодіяти з усіма державними сервісами через єдиний голосовий інтерфейс. Мета – досягнення «нульової бюрократії» та перехід до повністю проактивних послуг [8].

Символічно, що національна стратегія ШІ спирається на естонську міфологічну істоту «Kratt» – магічного помічника, створеного з побутових речей, який невтомно виконує роботу, але вимагає постійного нагляду, інакше може завдати шкоди. Це відображає глибоку зрілість у розумінні ризиків: ШІ є потужним інструментом, що вимагає контролю, а не «магічним рішенням». Таким чином, успіх Естонії – це не успіх ШІ, це успіх інтероперабельності та управління даними, що створювалися 20 років [8].

Сінгапур: Модель «Smart nation» та стратегічне управління екосистемою. Візія Сінгапуру, сформульована в ініціативі «Smart Nation», полягає у використанні ШІ «для суспільного блага, для Сінгапуру та Світу» [9]. Оновлена Національна стратегія ШІ (NAIS 2.0), запущена у 2023 році, замінила версію 2019 року та встановила подвійні цілі:

– «Досконалість» (Excellence): Розвиток пікових можливостей та світового лідерства у ключових нішах [9].

– «Розширення можливостей» (Empowerment): Підвищення рівня компетенцій та використання ШІ бізнесом та громадянами [9].

Модель Сінгапуру базується на побудові екосистеми за принципом «потрійної спіралі» (Triple Helix) – тісного партнерства між урядом, індустрією та академічною спільнотою. Для цього уряд створює галузеві «Центри передового досвіду ШІ» (AI Centres of Excellence), щоб стимулювати інновації у пріоритетних секторах [9].

Однак найважливішим внеском Сінгапуру є не сам ШІ, а інструменти для управління довірою до нього. Уряд розробив та вивів у відкритий код програмний інструмент «AI Verify» [9]. Це платформа для тестування ШІ-моделей на відповідність етичним принципам та технічним стандартам, зокрема на неупередженість, прозорість та надійність. Сінгапур розуміє, що в глобальній економіці ШІ довіра є таким же критичним і комерційним активом, як і сама технологія. Вони будують не лише «розумну націю», але й «націю, якій довіряють».

Південна Корея: Модель “Digital platform government” (DPG). Південна Корея, один зі світових лідерів у цифровізації, запроваджує модель “Digital Platform Government” (DPG). Її мета – фундаментально інноватизувати урядові операції, перетворивши уряд на єдину «платформу», на якій громадяни, бізнес та відомства співпрацюють [10].

Ключова ініціатива – «One-Team Government» (Уряд як Єдина Команда). Це пряма інституційна та технологічна атака на головну перешкоду для ШІ – «відомчі силоси» (data silos). Модель DPG має на меті об’єднати розрізнені системи та океани даних через центральний «DPG Hub» – нову урядову інфраструктурну платформу. Це дозволяє уряду перейти до наукового (data-driven) прийняття рішень [11].

Технологічний стек Кореї є одним з найпросунутіших:

– Ексклюзивні урядові LLM: Корея активно розробляє та впроваджує власні великі мовні моделі (LLM) для безпечного використання урядовцями [11].

– Гіпер-персоналізація: Надання проактивних, персоналізованих послуг громадянам через «Єдиний ID» та «цифровий гаманець» [11].

– Безпека: Забезпечення довіри до платформи за допомогою передових технологій, таких як блокчейн та квантове шифрування [11].

Досвід Кореї демонструє, що навіть провідні цифрові уряди потребують

фундаментальної архітектурної перебудови для ери ШІ. Модель «One-Team Government» – це не гасло, а дорога технічна та організаційна реформа для усунення «силосів».

Фінляндія: Модель «Життєвих подій» (life-events) та «AuroraAI». Фінляндія впроваджує одну з найбільш радикальних моделей реінжинірингу публічного управління. Вона базується на переході від відомчо-орієнтованої логіки (де громадянин змушений “бігати” між міністерствами) до людиноцентричного підходу, що фокусується на “життєвих подіях” (life-events) [12].

Програма «AuroraAI» (2019–2023) була розроблена не як єдина система, а як мережа взаємодіючих сервісів (державних та приватних), що дозволяє «краще прогнозувати та надавати ресурси для майбутніх потреб у послугах». Мета – надати громадянину «ситуаційну обізнаність» (situational awareness) про його добробут та проактивно пропонувати допомогу від різних відомств у потрібний момент [12].

Програма тестувалася на реальних, складних «життєвих подіях», які вимагають координації багатьох служб [12]:

– «Переїзд на навчання в інше місто» (вимагає послуг освіти, житла, транспорту, соціальних служб).

– «Забезпечення добробуту сім’ї після розлучення».

– «Підтримка працездатності через навчання впродовж життя».

Модель Фінляндії демонструє найвищий рівень зрілості цифрового уряду. Вона доводить, що справжня трансформація через ШІ – це не технологічна, а організаційна революція. Вона вимагає, щоб міністерства працювали не паралельно, а спільно над однією «життєвою подією» громадянина, долаючи опір бюрократичної системи. Естонія, до речі, вже планує інтеграцію свого Bürokratt з AuroraAI, що відкриває шлях до транскордонних «життєвих подій» [13].

Данія: Модель прискореного та координованого масштабування. Стратегічний підхід Данії можна охарактеризувати цитатою з її урядового документу: «Ми повинні більше турбуватися про те, щоб зробити занадто мало, ніж про те, щоб зробити занадто багато». Це позиція агресивного, але відповідального впровадження ШІ [14].

Данія визнала, що окремі міністерства не здатні самостійно та ефективно впроваджувати ШІ через брак компетенцій та складності з закупівлями. Тому вона створила централізовані інструменти:

Digital Artificial Intelligence Taskforce (Цифрова робоча група зі ШІ): Створена урядом спільно з регіонами та муніципалітетами для координації та масштабування рішень ШІ у всьому державному секторі. Це – централізований акселератор [14].

Centre for Artificial Intelligence in Society (Центр ШІ у суспільстві): Новий дослідницький центр, що надає практичні поради щодо відповідального використання ШІ, поєднуючи технічні, соціальні та етичні знання [14].

Розробка Дансько-мовних Моделей: Національний пріоритет – створення захищених та прозорих мовних моделей, що розуміють данські норми та цінності [14].

Модель Данії – це прагматичне рішення для подолання розриву компетенцій. Вона поєднує прискорене впровадження ШІ (AI Taskforce) з механізмами контролю та координації (Центр ШІ), забезпечуючи швидке та водночас безпечне впровадження інновацій у всій урядовій системі.

Канада: *Модель внутрішньої підтримки та управління талантами.* Канадська стратегія ШІ для Федеральної Державної Служби є однією з найбільш реалістичних та приземлених. Вона чітко структурована навколо чотирьох пріоритетів [15]:

- 1) централізований потенціал ШІ;
- 2) політика та управління;
- 3) таланти та навчання;
- 4) залучення та прозорість.

Канада прагматично визнала, що її найбільша проблема – це дефіцит технічних кадрів та нездатність бюрократії впоратися зі складними ШІ-проектами. Тому ключовим елементом моделі є “AI Centre of Expertise” (AI CoE).

AI CoE функціонує як внутрішній консультативний центр для уряду. Його роль – допомагати іншим департаментам [15]:

- Ідентифікувати цінні проекти (use cases).
- Проводити складні закупівлі.
- Здійснювати оцінку ризиків.
- Впроваджувати рішення ШІ відповідно до політик.

Стратегія прямо визнає, що неможливо заповнити всі потреби в кадрах через навчання. Тому вона передбачає спеціальний план для залучення та утримання талантів, що включає гнучкі кар’єрні шляхи, партнерство з інститутами та спеціальні програми для фахівців з даних. Це модель інституціоналізації ШІ, яка визнає, що ШІ – це не «проект», а нова постійна функція уряду [16].

Об’єднані Арабські Емірати: Модель візійного лідерства та економічного зростання. Національна стратегія ШІ ОАЕ до 2031 року, запущена ще у 2017-му, має надзвичайно амбітну мету: зробити ОАЕ світовим лідером у галузі ШІ. Ця стратегія є невід’ємною частиною ширшого національного плану розвитку “We the UAE 2031”, який фокусується на диверсифікації економіки, подвоєнні ВВП та зростанні не-нафтового експорту [17].

Для ОАЕ ШІ – це не просто інструмент для покращення послуг. Це інструмент економічної диверсифікації та геополітичного впливу. Модель управління – чітко «згори-вниз». Ключову роль відіграє Рада ОАЕ зі Штучного Інтелекту (UAE Council for AI), яка наглядає за інтеграцією ШІ у всіх пріоритетних секторах (охорона здоров’я, освіта, транспорт) та просуває партнерство з приватним сектором. ОАЕ також просувають власну «Хартію з Розробки та Використання ШІ», що окреслює 12 етичних принципів. На відміну від ЄС (з фокусом на регулюванні), ОАЕ фокусуються на розвитку та просуванні [17].

Албанія: Модель «Стрибка» (leapfrogging) та антикорупції. Досвід Албанії є надзвичайно релевантним для країн, що проходять глибоку трансформацію. Як і Естонія, Албанія спершу створила потужний цифровий фундамент, перевівши 95% державних послуг на єдиний портал «e-Albania». Це дозволило уряду закрити більшість фізичних офісів, але також створило ризики «цифрового розриву» для населення з низькими цифровими навичками [18].

Однак унікальність албанської моделі – у її місії. Національна стратегія ШІ на 2025-2030 роки має дуже специфічний та прагматичний фокус [18]:

– Боротьба з корупцією: Викорінення корупції та зловживань у державних закупівлях.

– Боротьба з ухиленням від сплати податків: Виявлення аномалій у податкових даних, аналіз електронних рахунків та митних декларацій.

Флагманський проєкт – «Diella». Він починався як віртуальний асистент (чат-бот) на порталі e-Albania для допомоги громадянам. Однак у 2025 році прем’єр-міністр Еді Рама зробив потужний політичний крок, символічно “призначивши” Diella “міністром”, відповідальним за нагляд над системою державних закупівель. Мета – зробити тендери «на 100% вільними від корупції» [18].

Це «призначення» – не технологічне, а політичне рішення. В умовах високої корупції та

низької довіри до інституцій, уряд використовує ШІ як символ об'єктивності та неупередженості. Албанія демонструє, як ШІ можна використати для «стрибка» через етап інституційної недовіри та для вирішення конкретних національних проблем.

Європейський Союз: EU AI Act. EU AI Act є першою у світі комплексною правовою базою для ШІ. Він не є стратегією впровадження, а рамкою безпеки. Підхід ЄС базується на ризик-орієнтованій класифікації систем ШІ:

– Неприйнятний ризик: Системи, що заборонені в ЄС. Сюди входять маніпулятивні системи, «social scoring» (соціальний рейтинг, як у Китаї), нецільове збирання зображень облич та розпізнавання емоцій на роботі чи в освіті [19].

– Високий ризик: Системи, що суворо регулюються. Сюди потрапляє абсолютна більшість систем ШІ у державному секторі: доступ до критичних послуг (соціальна допомога, кредитування), освіта, працевлаштування, правоохоронна діяльність та міграція [19].

– Обмежений ризик: Вимоги до прозорості. Користувачі повинні знати, що взаємодіють з ШІ (чат-боти, deepfakes) [19].

Мінімальний ризик: Не регулюються (напр., спам-фільтри) [19].

Уроки провалу. Нідерландські скандали (SyRi та FSV). EU AI Act не був створений у відриві від реальності; він став безпосередньою законодавчою реакцією на серйозні провали, які вже мали місце в окремих країнах ЄС, зокрема в Нідерландах.

Кейс “SyRi” (Systeem Risico Indicatie) [20]:

– Опис системи: Система, яка за таємним алгоритмом пов'язувала дані з різних державних баз (податки, пільги, реєстрація) для створення «звітів про ризики» щодо потенційного шахрайства з соціальними виплатами.

– Проблеми та наслідки: Система була «чорною скринькою». Вона непропорційно націлювалася на бідні райони та райони з високою часткою мігрантів. У 2020 році суд Гааги визнав SyRi незаконним через порушення Європейської конвенції з прав людини (ЕКПЛ), оскільки система була

непрозорою, дискримінаційною та порушувала право на приватність.

Кейс “FSV” (Fraude Signalering Voorziening) [20]:

– Опис системи: Секретна система податкової служби Нідерландів для виявлення шахрайства з виплатами на догляд за дітьми (аналогічна SyRi).

– Проблеми та наслідки: Система використовувала некоректні дані та таємні алгоритми. Вона помилково позначала тисячі сімей (часто з мігрантським походженням) як «шахраїв» через дрібні адміністративні помилки (наприклад, відсутність підпису). Сім'ї були змушені негайно повертати державі десятки тисяч євро, що призвело до масових фінансових крахів, боргів, руйнування родин та психічних розладів. У 2021 році весь уряд Нідерландів на чолі з прем'єр-міністром Марком Рютте пішов у відставку, визнавши провину держави у цьому скандалі.

Висновки. У контексті війни, дефіциту ресурсів та критичних суспільних викликів Україні зараз потрібна не велика й абстрактна «ШІ-революція», а вузько сфокусована стратегія, спрямована на швидкі результати для громадян і держави. Для початку зосередитися на двох пріоритетах:

– впровадження ШІ навколо конкретних життєвих подій, як це успішно зробила Фінляндія. Для умов війни першочерговими є сервіси, орієнтовані на ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сім'ї військових та громадян, які втратили житло або потребують соціальної підтримки. ШІ має не просто надавати інформацію, а формувати єдині проактивні маршрути допомоги – від медицини й реабілітації до виплат, роботи та юридичних послуг.

– антикорупційні інструменти ШІ, за прикладом Албанії. Автоматичний аналіз закупівель, митних операцій, податкових декларацій та фінансових ризиків здатен швидко зменшити масштаби корупції та підвищити довіру громадян і партнерів. Для воюючої країни це критично, адже прозорість і контроль ресурсів напряму впливають на стійкість держави.

Поєднання цих підходів формує реалістичну та ефективну модель розвитку ШІ в Україні вже зараз, з максимальним впливом на життя громадян і здатністю зміцнити державу у воєнний час.

Список літератури:

1. Batool A., Zowghi D., Bano M. AI governance: a systematic literature review. *AI and Ethics*. 2025. Vol. 5, № 3. P. 3265–3279. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-024-00653-w> (Дата звернення: 16.11.2025).
2. Mäntymäki M., Minkkinen M., Birkstedt T., Viljanen M. Defining organizational AI governance. *AI and Ethics*. 2022. Vol. 2. P. 603–609. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00143-x> (Дата звернення: 16.11.2025).
3. Jones K. AI governance and human rights: resetting the relationship / Chatham House. 2023. ISBN: 978-1-78413-549-2. DOI: 10.55317/9781784135492.

4. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Родіна О. В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/19>.

5. Nordic Institute for Interoperability Solutions (X-Road). X-Road® URL: <https://x-road.global/> (Дата звернення: 16.11.2025).

6. ITU / AI for Good. Hits, misses, and lessons learned: How Estonia delivers public services in the age of AI. URL: <https://aiforgood.itu.int/hits-misses-and-lessons-learned-how-estonia-delivers-public-services-in-the-age-of-ai/> (Дата звернення: 16.11.2025).

7. e-Estonia. AI Strategy – Factsheet. URL: <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/factsheet-ai-strategy.pdf> (Дата звернення: 16.11.2025).

8. Interoperable Europe Portal. Bürokratt – a single chatbot for Estonia. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/burokratt-single-chatbot-estonia> (Дата звернення: 16.11.2025).

9. Government of Singapore. National AI Strategy (NAIS) 2023. URL: <https://file.go.gov.sg/nais2023.pdf> (Дата звернення: 16.11.2025).

10. World Economic Forum. How Korea is working to build a single digital platform government. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/davos23-korea-digital-platform-government/> (Дата звернення: 16.11.2025).

11. Digital Platform Government (Republic of Korea). Digital Platform Government – official site. URL: <https://www.dpg.go.kr/DPG/main/eng.do> (Дата звернення: 16.11.2025).

12. Ministry of Finance (Finland). AuroraAI – development and implementation plan 2019–2023. URL: <https://vm.fi/documents/10623/1464506/AuroraAI+development+and+implementation+plan+2019%E2%80%932023.pdf> (Дата звернення: 16.11.2025).

13. GovInsider. Estonia eyes cross-border interoperability for Bürokratt, its ‘Siri of public services’. URL: <https://govinsider.asia/intl-en/article/estonia-eyes-cross-border-interoperability-for-burokratt-its-siri-of-public-services> (Дата звернення: 16.11.2025).

14. Danish Agency for Digitisation. Strategic Approach to Artificial Intelligence. URL: <https://www.english.digmin.dk/Media/638719220318136690/Strategic%20Approach%20to%20Artificial%20Intelligence.pdf> (Дата звернення: 16.11.2025).

15. Government of Canada. GC AI Strategy – Priority areas (Responsible use of AI). URL: <https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations/responsible-use-ai/gc-ai-strategy-priority-areas.html> (Дата звернення: 16.11.2025).

16. Government of Canada – Publications. URL: https://publications.gc.ca/collections/collection_2025/sct-tbs/BT48-55-2025-eng.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).

17. UAE (u.ae). Artificial Intelligence in Government – policies (Digital UAE). URL: <https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/digital-technology/artificial-intelligence/artificial-intelligence-in-government-policies> (Дата звернення: 16.11.2025).

18. EPC Tirana Summit. Digital Revolution (Tirana Summit). URL: <https://eptiranasummit.al/digital-revolution> (Дата звернення: 16.11.2025).

19. European Parliament. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence. Article, 01.06.2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence> (Дата звернення: 16.11.2025).

20. Digital Future Society. Governing algorithms (PDF). URL: https://digitalfuturesociety.com/app/uploads/2021/05/Governing_algorithms.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).

Boyko V. V. AI INTEGRATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: COMPARISON OF MODELS AND PRIORITIES FOR UKRAINE

The article explores key aspects and models of integrating Artificial Intelligence (AI) into the public administration system within the context of global digital transformation. It examines theoretical approaches to defining AI as a catalyst for efficiency and a tool for modernizing state institutions, while also analyzing potential risks associated with algorithmic bias, opacity in decision-making, and threats to human rights.

Particular attention is paid to the analysis of international experience in AI implementation. The study considers the Estonian model of “seamless” integration based on the X-Road system, the Singaporean approach to building an ecosystem of trust through the AI Verify tool, and the South Korean concept of “Government as a One Team.” The Finnish model of managing “life events” and the Danish strategy of accelerated scaling through centralized working groups are characterized. Furthermore, the Canadian talent management model and the UAE’s visionary approach to economic diversification are highlighted.

The work emphasizes Albania's experience in using AI as an anti-corruption tool in the public procurement system. At the same time, high-profile failures in the Netherlands (the SyRi and FSV cases) are analyzed, substantiating the necessity of strict adherence to ethical norms and legal frameworks, particularly the provisions of the EU AI Act.

Based on the conducted analysis, the optimal model for AI implementation in Ukraine under conditions of war and limited resources is defined. It is proposed to focus on two strategic vectors: the proactive delivery of services for priority population categories and the implementation of AI analytical systems to minimize corruption risks in critical spheres. The conclusion is drawn that such a model will ensure a rapid social effect and strengthen the institutional resilience of the state.

Keywords: artificial intelligence, AI, digital transformation, public administration, anti-corruption technologies, life events, AI Governance, public services.

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Васькович Х. О.<https://orcid.org/0009-0001-0611-7803>«Стрийський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»
Національний університет «Львівська політехніка»**ТУРИСТИЧНА СФЕРА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ АСПЕКТИ**

У статті здійснено комплексне обґрунтування туристичної сфери як об'єкта публічного управління в системі національної економіки України. Визначено теоретико-методологічні засади дослідження туристичної сфери як міжгалузевого комплексу, що поєднує транспорт, розміщення, харчування, культуру, рекреацію, дозвілля та креативні індустрії. Туризм розглянуто як систему взаємопов'язаних суб'єктів, інститутів і ресурсів, на які спрямовується цілеспрямований управлінський вплив держави. Проаналізовано правові основи функціонування галузі, зокрема положення Закону України «Про туризм», стратегічні документи та підзаконні акти, що визначають інструменти ліцензування, стандартизації, сертифікації, фінансового забезпечення відповідальності суб'єктів ринку та контроль за якістю послуг.

Охарактеризовано багаторівневу інституційну структуру публічного управління туризмом, що охоплює центральний, регіональний та місцевий рівні, а також спеціалізовані органи виконавчої влади та консультативні структури. Встановлено, що часті організаційні трансформації центрального органу виконавчої влади у сфері туризму вплинули на стабільність управлінських практик і розподіл відповідальності. Виокремлено виклики: фрагментарність статистичного забезпечення, відсутність туристичних супутникових рахунків, нерівномірність розвитку інфраструктури між регіонами, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів на місцевому рівні, а також зростання безпекових ризиків в умовах воєнного стану.

*Обґрунтовано напрями модернізації системи публічного управління, що передбачають посилення стратегічної ролі Державного агентства розвитку туризму, інституціоналізацію дестинаційного менеджменту на рівні громад, інтеграцію принципів сталого та безпечного туризму, модернізацію статистики та гармонізацію законодавства з *acquis* ЄС. Зроблено висновок про необхідність переходу до інтегрованої моделі управління, орієнтованої на доказовість рішень, міжсекторальну координацію та довгострокову конкурентоспроможність галузі в умовах післявоєнного відновлення економіки.*

Ключові слова: туристична сфера, публічне управління, державна політика, інституційне забезпечення, регуляторні механізми, дестинаційний менеджмент, сталий туризм, цифровізація, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Туристична сфера України функціонує як складний міжгалузевий комплекс, що охоплює підприємництво, зайнятість, інфраструктурний розвиток, використання культурної та природної спадщини. У структурі національної економіки туризм виконує роль каталізатора територіального зростання, формує додану вартість у суміжних секторах, впливає на інвестиційну привабливість регіонів і міжнародний імідж держави. Попри наявний потенціал, інституційна організація публічного управління туристичною сферою залишається фрагментарною: повноваження розподілені між кількома

центральними органами виконавчої влади, механізми координації мають переважно формальний характер, регіональний рівень характеризується різною управлінською спроможністю.

Умови воєнного стану посилили вимоги до безпекового, інфраструктурного та інформаційного забезпечення туристичної діяльності. Трансформація туристичних потоків, зміна поведінкових моделей споживачів і необхідність інтеграції принципів сталого розвитку актуалізують потребу перегляду регуляторних підходів. Відсутність повноцінної системи туристичних супутникових рахунків, обмеженість статистичної бази та



слабка міжвідомча узгодженість ускладнюють обґрунтування управлінських рішень на національному й регіональному рівнях.

Наукова проблема полягає у недостатній теоретичній розробленості туристичної сфери як об'єкта публічного управління в системі національної економіки з урахуванням її мультиплікативного ефекту, інституційної багаторівневості та регуляторної специфіки. Практичне завдання пов'язане з удосконаленням інституційного дизайну державної політики у сфері туризму, посиленням координаційних механізмів, розвитком дестинаційного менеджменту на рівні територіальних громад, інтеграцією безпекових та екологічних критеріїв у програми розвитку. Розв'язання окреслених завдань створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності національної економіки та зміцнення фінансової спроможності регіонів у процесі повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєвий внесок у розроблення моделей публічного управління у сфері туризму здійснено у працях Г. Крутій, А. Карпенка, Ю. Гурбика, де проаналізовано світовий досвід організації державного управління туризмом, виокремлено основні інституційні моделі (централізована, децентралізована, змішана), розглянуто їх адаптаційний потенціал для України. На цій основі сформульовано рекомендації щодо оптимального розподілу повноважень між центральним рівнем, регіонами та місцевим самоврядуванням, а також щодо ролі спеціалізованих органів виконавчої влади. О. Бартошук, Л. Онішук, П. Ворона аналізують зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму, філософію державного регулювання галузі та регіональні виміри управління, акцентуючи на значенні стратегічного планування, кластерних підходів, партнерських моделей взаємодії держави й бізнесу.

Правовий вимір проблематики представлено працями Н. Опанасюк, Н. Опанасюк і С. Попович, К. Манойленко, А. Матвієнка, де досліджується еволюція нормативно-правового регулювання туризму, конституційні засади розвитку галузі, історичні етапи становлення державної політики, специфіка законодавчого забезпечення. Автори простежують розвиток правової бази від перших урядових програм і указів Президента України до Закону «Про туризм» та подальших змін, аналізують зміст ключових постанов Кабінету Міністрів, указів щодо створення й реорганізації спеціалізованих органів, положень про центральні та регіональні структури

у сфері туризму. Значна увага приділена типових положенням про управління туризму і курортів на обласному та міському рівнях, а також спробам кодифікації державної політики у проектах змін до базового закону.

Інституційно-організаційний аспект публічного управління туризмом у регіонах проаналізовано у дослідженнях І. Григорчака, Л. Бондаренко. Розглянуто особливості функціонування регіональних органів державного управління в сфері туризму та курортів, виявлено проблеми організаційно-структурного характеру, здійснено аналіз програм розвитку туризму в регіонах України. Наголошено на нерівномірності інституційної спроможності, асиметрії між задекларованими пріоритетами й реальними інструментами підтримки галузі, залежності ефективності реалізації програм від кадрової та фінансової забезпеченості відповідних підрозділів.

Окрема група джерел відображає ресурсний та інформаційно-статистичний вимір державної політики. С. Попович розглядає туристичні ресурси України як підґрунтя формування національного туристичного продукту, А. Підгорний, О. Милашко аналізують статистичні підходи до вимірювання туристичних потоків і результатів діяльності суб'єктів ринку. Нормативно-правові збірники, урядові програми й стратегічні документи (збірник «Туризм в Україні», постанови про програми розвитку туризму, акти щодо утворення та реорганізації центральних органів у сфері туризму, Національна економічна стратегія до 2030 р.) фіксують еволюцію інституційної архітекτονіки й інструментів державного впливу на галузь, проте не завжди супроводжуються концептуальним осмисленням у наукових працях.

Попри значний обсяг опрацьованих аспектів, загальна проблема публічного управління туристичною сферою в структурі національної економіки залишається розв'язаною не повністю. Наукові праці переважно зосереджені або на історико-правовій еволюції регулювання, або на окремих організаційних моделях, або на загальних питаннях державної політики. Інституційні зміни, закріплені численними указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів, відомчими положеннями, ще не узагальнені у вигляді системної моделі, де туристична сфера розглядається як специфічний об'єкт публічного управління з урахуванням місця в національній економіці, мультиплікативних ефектів і повоєнних викликів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання узгодженості регуляторних інструментів різних рівнів, взаємодії

конституційно-правових засад із практикою програмно-цільового планування, ролі статистичного забезпечення в обґрунтуванні управлінських рішень.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні туристичної сфери як об'єкта публічного управління в системі національної економіки з визначенням інституційних та регуляторних засад її функціонування. Для досягнення мети передбачено: уточнення змісту туристичної сфери у вимірі публічного управління; систематизацію інституційного забезпечення державної політики у сфері туризму; аналіз регуляторних механізмів та формулювання напрямів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній українській науковій традиції туристична сфера розглядається як міжгалузевий комплекс, що інтегрує транспорт, розміщення, харчування, культуру, рекреацію, дозвілля та креативні індустрії. Аналітична доповідь Г. Балабанова та В. Сайчука демонструє поступове зміщення фокусу наукових досліджень від суто ресурсного й географічного аналізу до проблематики державної політики, інституційних механізмів та структурних ефектів туризму в економіці [1, с. 15], що узгоджується з розумінням об'єкта публічного управління як системи взаємопов'язаних суб'єктів, інститутів, процесів і ресурсів, на які спрямовується цілеспрямований владно-управлінський вплив. У дослідженні В. Царука [2, с. 39] наголошено, що формування системи публічного управління сферою туризму в Україні відбувалося на перетині економічних, правових і територіальних чинників, що обумовило багаторівневий характер управлінських відносин та потребу в комплексній теоретичній моделі, здатній поєднати економічний, правовий і регіональний виміри.

Правовий контур об'єкта управління задає Закон України «Про туризм», який визначає туристичні ресурси, учасників відносин, форми державної політики та цілі державного регулювання у сфері туризму. У статті 6 згаданого закону зафіксовано перелік способів державного регулювання – від програмно-цільових інструментів до ліцензування, стандартизації, сертифікації та контролю якості послуг, що задає рамки для подальшої інституційної конкретизації [3]. У наукових дослідженнях, присвячених історичним витокам правового регулювання туризму, Н. Опанасюк і С. Попович [4, с. 182] демонструють еволюцію підходів до державної ролі у туристичній

діяльності від епізодичних програмних рішень і фрагментарного нормативного регулювання до поступового визнання туризму інструментом економічного розвитку, залучення інвестицій та розбудови міжнародного іміджу, а такий історико-правовий ракурс підкреслює необхідність інституційного аналізу, який враховує змінні конфігурації органів виконавчої влади, компетенцій і моделей взаємодії між державою, бізнесом і територіальними громадами.

Публічне управління туризмом в Україні характеризується багаторівневою інституційною побудовою, де поєднуються загальнодержавний, регіональний і місцевий рівні, а також спеціалізовані органи й консультативно-дорадчі структури. Огляд нормативних актів (укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, відомчі положення) свідчить про значну кількість організаційних трансформацій: від Державного комітету по туризму до Державної туристичної адміністрації, Державної служби туризму і курортів, департаменту туризму у складі міністерства економічного блоку й, зрештою, до Державного агентства розвитку туризму. У дослідженні В. Царука такі трансформації інтерпретовано як спроби знайти збалансовану модель поєднання галузевого та міжгалузевого підходів, однак часта зміна організаційних форм призводила до розмитості відповідальності й нестабільності управлінських практик [2, с. 39].

На регіональному рівні інституційна система охоплює структурні підрозділи обласних і міських державних адміністрацій, що відповідають за туризм, курорти, культуру та охорону культурної спадщини. І. Григорчак демонструє, що організаційно-структурний аспект діяльності таких підрозділів часто виявляє невідповідність між широким колом покладених функцій і реальними кадровими та фінансовими ресурсами [5, с. 58]. Нерідко управління туризму інтегрується в ширші департаменти культури або економічного розвитку, що знижує можливості для спеціалізованого аналізу та реалізації програм, спрямованих виключно на туристичну сферу. Місцевий рівень представлений органами місцевого самоврядування, комунальними установами, туристично-інформаційними центрами, агентствами місцевого розвитку, які виконують функції дестинаційного менеджменту, брендингу територій, координації взаємодії бізнесу, громади та регіональних структур. Наявна інституційна конфігурація формує потенціал для багаторівневої координації, однак водночас породжує ризики дублювання повноважень та розривів у вертикалі управління.

У новітніх дослідженнях виокремлюється ще один вимір інституційного забезпечення – цифрова трансформація. У праці, присвяченій інституційному забезпеченню цифрової трансформації туристичної галузі, наголошується на фрагментарності цифровізаційних процесів, відсутності єдиних стандартів взаємодії, а також на недостатній координації між центральними й місцевими органами щодо впровадження цифрових сервісів для туристів і бізнесу [6, с. 1158]. Отже, інституційна структура публічного управління туризмом має розглядатися як динамічна система, що перебуває в процесі постійного пристосування до нових викликів.

Регуляторний режим туристичної діяльності в Україні ґрунтується на поєднанні спеціального та загального законодавства. Закон України «Про туризм» визначає принципи державної політики, перелік способів регулювання (правові, організаційні, економічні, інформаційні, контрольні заходи), а також окреслює інструменти впливу держави на суб'єктів ринку: ліцензування, стандартизацію, сертифікацію, фінансові гарантії відповідальності, договірні форми взаємодії з туристами [3]. Аналіз структури закону, здійснений у новітніх економіко-правових дослідженнях, показує, що державний вплив реалізується через комплекс засобів: від стимулювання розвитку туристичної інфраструктури до застосування заходів примусу у разі порушення норм цивільного та господарського законодавства.

Сучасний етап реформування правового поля пов'язаний з переосмисленням ролі туризму у структурі національної економіки та наближенням до стандартів ЄС. Проект Закону України № 4162 «Про внесення змін до Закону України “Про туризм” щодо основних засад розвитку туризму» [7] пропонує розширення понятійного апарату, уточнення принципів державної політики, посилення вимог до безпеки, якості послуг, інформаційної прозорості, інтеграцію концепції сталого туризму та інклюзивності. У правових оглядах наголошено, що запровадження цього проекту орієнтовано на гармонізацію із правом ЄС, зокрема в аспектах захисту прав споживачів, безпеки подорожей, цифрових сервісів бронювання. У щорічному звіті щодо імплементації Угоди про асоціацію Україна – ЄС акцент робиться на необхідності оновлення базового туристичного законодавства, запровадження туристичних супутникових рахунків і адаптації регулювання до європейських рамок політики сталого розвитку [8, с. 49].

Воєнний стан зумовив появу специфічних регуляторних рішень, орієнтованих на безпеку, якість та стійкість туристичних послуг. У статті С. Юрченко [9, с. 153] про державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану обґрунтовується посилення ролі держави у моніторингу та контролі за дотриманням стандартів, зокрема через уточнення обмежень і дозволів на подорожі, оновлення рекомендацій Державного агентства розвитку туризму щодо безпечних маршрутів, інформаційного супроводу туристів, поведінки з ризиками під час переміщень. Додатковий правовий сегмент становлять акти, що регулюють медичний туризм у період війни, де встановлено особливі вимоги до безпеки, страхування, організації транспортування пацієнтів. Регуляторний фокус зміщується у напрямі гарантування мінімально прийнятного рівня безпеки й якості послуг за підвищеного рівня загроз.

Стратегічний вимір державної політики у сфері туризму визначено Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р [10]. Документ закріплює кількісні орієнтири розвитку галузі, зокрема збільшення в'їзного туристичного потоку, суттєве розширення внутрішнього туризму, нарощення обсягів витрат туристів та зростання інвестицій у туристичну інфраструктуру. Стратегія розглядає туризм як складову економічного зростання, регіонального розвитку та міжнародної інтеграції, що зумовлює поєднання економічних, організаційних і правових інструментів регулювання.

Серед основних регуляторних інструментів, закріплених у підзаконних актах, особливе значення має стандартизація та класифікація засобів розміщення. Постановами Кабінету Міністрів визначено порядок встановлення категорій готелів та інших об'єктів туристичної інфраструктури, вимоги до безпеки, технічного оснащення, якості обслуговування та процедури підтвердження категорій. Стандартизація виконує функцію забезпечення конкурентоспроможності та прозорості ринку, водночас слугуючи інструментом державного контролю.

Ліцензування туроператорської діяльності та дозвільні процедури формують інший сегмент регуляторного впливу. Положення про Державне агентство розвитку туризму України встановлює повноваження щодо видачі ліцензій, контролю за дотриманням ліцензійних умов, моніторингу фінансового забезпечення відповідальності туроператорів [11] Одночасно в межах політики

дерегуляції держава декларує скорочення надмірних адміністративних бар'єрів, залишаючи обов'язковими механізми контролю за критичними ризиками, пов'язаними з безпекою туристів та використанням об'єктів культурної спадщини.

Фінансово-економічні інструменти регулювання передбачають застосування туристичного збору, визначеного Податковим кодексом України, кошти якого спрямовуються до місцевих бюджетів на розвиток інфраструктури та промоцію територій. Паралельно державна політика передбачає використання механізмів державно-приватного партнерства, залучення грантових програм Європейського Союзу та міжнародної технічної допомоги, що дозволяє поєднати публічні та приватні ресурси у відновленні й модернізації туристичних об'єктів. Євроінтеграційний вектор розвитку зумовлює поступове зближення регуляторних підходів із практиками Європейського Союзу. У стратегічних документах акцентується необхідність гармонізації стандартів безпеки, захисту прав споживачів, екологічної відповідальності та статистичного обліку відповідно до рекомендацій Європейської Комісії та підходів сталого туризму. У контексті воєнного стану ці орієнтири доповнюються вимогами безпекового менеджменту, що передбачає адаптацію туристичної діяльності до умов підвищених ризиків та інтеграцію механізмів кризового реагування у регуляторну систему.

Таким чином, стратегічний та регуляторний вимір державної політики у сфері туризму характеризується комплексністю: поєднанням довгострокового програмно-цільового планування, нормативної стандартизації, ліцензійного контролю, фінансових стимулів і поступової гармонізації з європейськими практиками управління.

У дослідженнях українських економістів показано, що у 2019–2021 рр. частка туризму у ВВП України трималася на рівні близько 3 %, однак у 2022–2023 рр. скоротилася до 2,1–2,0 % унаслідок війни, руйнування інфраструктури, обмежень на переміщення та зміни туристичних потоків. Значна частина ринку змістилася у площину внутрішнього та релокаційного туризму, зросла роль короткострокових поїздок, волонтерських та освітніх форматів [12, с. 197].

За підсумками 2025 року підприємства туристичної галузі перерахували до бюджетів майже 4,5 млрд грн податків, що на 50 % перевищує показник 2024 року. Про це під час публічного звіту в Укрінформі повідомила голова Державного агентства розвитку туризму Наталя Табака. Водночас вона уточнила, що без ураху-

вання КВЕД 79.90 (послуги бронювання) обсяг сплачених податків становить 3,98 млрд грн, що означає зростання на 36 % у річному вимірі. ДАРТ також зафіксував підвищення надходжень від туристичного збору на 32 % до 359 млн грн, причому лідерами за обсягами стали м. Київ (70 млн грн), Львівська (63 млн грн), Івано-Франківська (46 млн грн) та Закарпатська (31,9 млн грн) області. Попри позитивну динаміку, за оцінкою агентства, понад половина ринку перебуває в тіньовому сегменті, що стримує потенціал бюджетних надходжень; легалізація галузі може забезпечити їх зростання щонайменше у п'ять разів, а за сприятливих умов у десять разів. У фокусі державної політики перебуває спрощення адміністрування туристичного збору та впровадження цифрових інструментів контролю. Як приклад ефективної практики наведено досвід Умані, де під час святкування Рош га-Шана запровадження оплати збору через QR-код забезпечило зростання надходжень у жовтні на 410 %. Паралельно розробляються цифрові рішення для автоматизованої передачі статистичних даних до профільних органів, що має зменшити адміністративне навантаження на суб'єктів розміщення та підвищити прозорість ринку [13].

Для публічного управління актуальними залишаються такі виклики:

- фрагментарність статистики та відсутність повноцінних туристичних супутникових рахунків, що ускладнює оцінювання реального внеску туризму у ВВП, зайнятість, податки;
- недостатня узгодженість політик у сферах транспорту, культури, просторового планування, екології;
- нерівномірність розвитку інфраструктури між регіонами та громадами;
- високий рівень безпекових ризиків і необхідність інтегрувати компоненти цивільного захисту у туристичну політику;
- потреба в інституціоналізації дестинаційного менеджменту на рівні територіальних громад.

Сукупність окреслених викликів свідчить про структурну незавершеність системи публічного управління туризмом. Фрагментарність статистичних даних і відсутність повноцінних туристичних супутникових рахунків обмежують можливість об'єктивного вимірювання внеску галузі у ВВП, зайнятість та податкові надходження, що ускладнює формування доказової політики та обґрунтування бюджетних рішень. Додатковим фактором є зростання безпекових ризиків, що вимагає інтеграції механізмів цивільного захисту,

кризового менеджменту та інформаційного супроводу у структуру туристичної політики. Водночас відсутність повноцінної інституціоналізації дестинаційного менеджменту на рівні територіальних громад стримує розвиток локальних туристичних екосистем і ускладнює координацію між бізнесом, органами місцевого самоврядування та державними структурами. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, який поєднуватиме удосконалення статистичного обліку, посилення горизонтальної взаємодії та формування сталих інституцій управління дестинаціями.

Система регуляторних інструментів державної політики у сфері туризму України систематизовано у табл. 1.

На основі проведеного аналізу модернізація публічного управління туризмом потребує системного перезавантаження інституційних, стратегічних та аналітичних механізмів.

По-перше, доцільним є посилення стратегічної та координаційної ролі Державного агентства розвитку туризму. Агентство має трансформуватися з органу програмного адміністрування у центр формування доказової політики, що спирається на регулярний моніторинг показників, аналітичне прогнозування та сценарне моделювання розвитку галузі. Концентрація аналітичних функцій дозволить забезпечити міжвідомчу координацію у сферах транспорту, культури, регіонального розвитку та екології, а також посилити представництво України у міжнародному діалозі з профільними організаціями та інституціями ЄС.

По-друге, необхідним є інституціоналізація дестинаційного менеджменту на рівні територіальних громад через створення ДМО. Такий формат дозволяє інтегрувати зусилля органів місцевого самоврядування, бізнесу, освітніх установ та громадського сектору, забезпечуючи комплексне

управління туристичними ресурсами, територіальний брендинг і координацію маркетингових стратегій. У контексті післявоєнного відновлення та прийому внутрішньо переміщених осіб ДМО можуть стати інструментом економічної активізації громад і залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру.

По-третє, до державної політики слід інтегрувати принципи сталого та безпечного туризму. Запровадження критеріїв екологічної відповідальності у регіональних програмах, підтримка енергоефективних проєктів, модернізація транспортної та комунальної інфраструктури туристичних зон мають поєднуватися з інституційним закріпленням стандартів безпеки. В умовах воєнного стану це передбачає обов'язкове врахування компонентів цивільного захисту, систем оповіщення та кризового реагування у структурі туристичного продукту.

По-четверте, модернізація статистичного забезпечення через запровадження туристичних супутникових рахунків забезпечить можливість об'єктивної оцінки економічного внеску галузі. Використання методології, рекомендованої UN Tourism, сприятиме формуванню прозорої бази даних щодо впливу туризму на ВВП, зайнятість, експорт послуг і податкові надходження, що створить підґрунтя для стратегічного планування та бюджетного прогнозування.

По-п'яте, послідовна гармонізація національного законодавства з *acquis* ЄС у сфері захисту прав споживачів, пакетних турів, цифровізації послуг і екологічних стандартів є передумовою інтеграції українського туристичного продукту у спільний європейський ринок. Узгодження регуляторних підходів розширить участь України у транскордонних програмах і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі (рис. 1).

Таблиця 1

Система регуляторних інструментів державної політики у сфері туризму України

Напрямок регулювання	Нормативна основа	Ключові інструменти	Мета впливу
Галузеве правове регулювання	Закон України «Про туризм»; проєкт № 4162	Ліцензування, стандартизація, фінансові гарантії, договірне регулювання	Забезпечення якості послуг і захист прав туристів
Стратегічне управління	Стратегія розвитку туризму до 2026 р.	Програмно-цільове планування, індикативні показники	Розвиток інфраструктури та зростання туристичних потоків
Фінансове регулювання	Податковий кодекс України	Туристичний збір, бюджетні надходження	Формування ресурсної бази місцевих громад
Контроль і безпека	Положення про ДАРТ; підзаконні акти	Ліцензійний контроль, моніторинг стандартів, вимоги безпеки	Мінімізація ризиків і підвищення стійкості галузі

Джерело: розроблено автором.

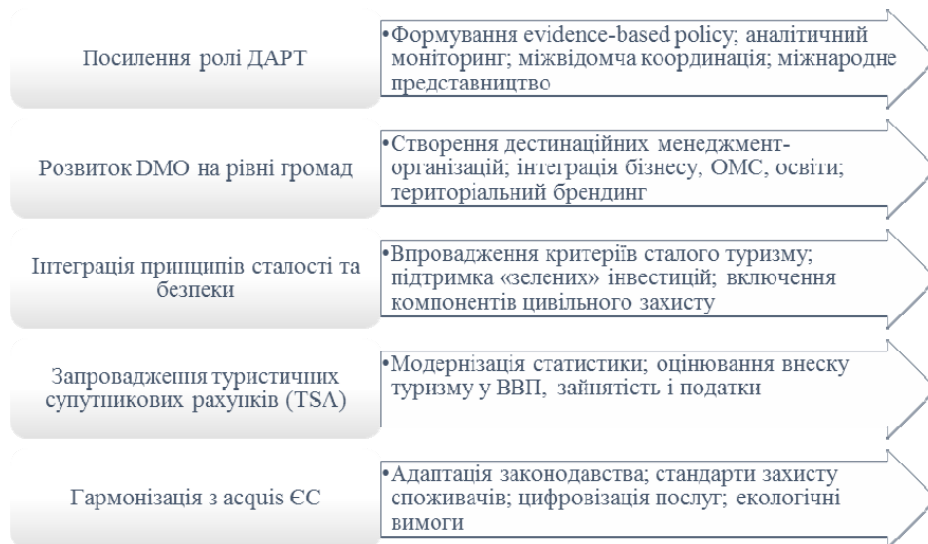


Рис. 1. Модернізація публічного управління

Джерело: розроблено автором

Комплексна реалізація зазначених рекомендацій створить передумови для переходу від фрагментарної регуляторної моделі до інтегрованої системи управління, орієнтованої на безпеку, сталість і економічну ефективність туристичної діяльності.

Висновки. Таким чином, туристична сфера в Україні обґрунтовано розглядається як складний міжгалузевий об'єкт публічного управління, функціонування якого визначається поєднанням інституційних, правових, економічних і стратегічних механізмів. Проведений аналіз засвідчив, що система державного впливу має багаторівневий характер і включає нормативне регулювання, ліцензійний контроль, стандартизацію, фінансові інструменти та програмно-цільове планування. Водночас інституційна нестабільність, фрагмен-

тарність статистичного забезпечення, безпекові ризики та нерівномірність регіонального розвитку стримують повноцінну реалізацію потенціалу туризму як чинника економічного зростання та відновлення територій.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методологічних підходів до впровадження туристичних супутникових рахунків в Україні, оцінюванням ефективності дестинаційного менеджменту на рівні громад, аналізом впливу цифровізації на прозорість і конкурентоспроможність ринку, а також дослідженням моделей інтеграції принципів безпеки та сталого розвитку у систему державного регулювання туризму в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Список літератури:

1. Балабанов Г. В. Динаміка і структура наукового пошуку в галузі туризму і рекреації в Україні: аналітична доповідь. Київ: НАУ, 2017. 100 с.
2. Царук В. В. Еволюція системи публічного управління сферою туризму в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 39–45.
3. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
4. Опанасюк Н., Попович С. Історичні витоки правового регулювання туризму. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 182–188
5. Григорчак І. М. Особливості функціонування регіональних органів державного управління в сфері туризму та курортів: організаційно-структурний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 14. С. 58–63
6. Залізнюк В. П. Інституційний механізм цифровізації туристичної галузі України. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Механізми державного управління»*. 2024. № 7 (25). С. 1158–1168
7. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму : проект Закону України від 29.09.2020 № 4162. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4172>

8. Lemishko O., Blyzniuk V. Investment appeal and legislative constraints of green tourism in Ukraine. *Law. Human. Environment*. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 48–67.

9. Юрченко С. О. Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 153–159.

10. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>

11. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму : постанова Кабінету Міністрів України від 24 груд. 2019 р. № 1162. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#Text>

12. Шадюк К. М. Особливості розвитку підприємств туристичної галузі України в умовах кризи та війни. *Інноваційна економіка*. 2025. № 1 (101). С. 197–203.

13. Податкові надходження від туристичної галузі торік зросли на 50% ДАРТ. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/4093193-podatkovy-nahodzenna-vid-turisticnoi-galuzi-torik-zrosli-na-50-dart.html>.

Vaskovych K. O. TOURISM SECTOR AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM: INSTITUTIONAL AND REGULATORY ASPECTS

The article provides a comprehensive justification of the tourism sector as an object of public administration in the system of the national economy of Ukraine. The theoretical and methodological principles of research into the tourism sector as an interdisciplinary complex combining transport, accommodation, catering, culture, recreation, leisure and creative industries are determined. Tourism is considered as a system of interconnected entities, institutions and resources, which are subject to targeted management influence of the state. The legal framework for the functioning of the industry is analyzed, in particular the provisions of the Law of Ukraine “On Tourism”, strategic documents and by-laws that determine the instruments of licensing, standardization, certification, financial support for the responsibility of market entities and control over the quality of services.

The multi-level institutional structure of public tourism management is characterized, covering the central, regional and local levels, as well as specialized executive bodies and advisory structures. It is established that frequent organizational transformations of the central executive body in the field of tourism have affected the stability of management practices and the distribution of responsibilities. Key challenges are identified: fragmentation of statistical support, lack of tourism satellite accounts, uneven development of infrastructure between regions, limited human and financial resources at the local level, as well as increased security risks under martial law.

The directions of modernization of the public administration system are substantiated, which include strengthening the strategic role of the State Agency for Tourism Development, institutionalization of destination management at the community level, integration of the principles of sustainable and safe tourism, modernization of statistics and harmonization of legislation with the EU acquis. The conclusion is made about the need to transition to an integrated management model focused on the evidence-based nature of decisions, intersectoral coordination and long-term competitiveness of the industry in the context of post-war economic recovery.

Keywords: *tourism sector, public administration, public policy, institutional support, regulatory mechanisms, destination management, sustainable tourism, digitalization, European integration.*

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Honcharuk V. L.<https://orcid.org/0000-0002-9627-9530>

PJSC “Interregionale Akademie für Personalmanagement (MAUP)”

GESTEUERTE RISIKEN – WETTBEWERBSFÄHIGER HANDEL: STAATLICHE VERWALTUNG DER ZOLLVERWALTUNG UND STÄRKUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN SICHERHEIT

Der Artikel enthält eine umfassende Analyse der Mechanismen der Zollverwaltung der Ukraine unter Kriegsbedingungen, wodurch es möglich war, die entscheidenden Faktoren zu ermitteln, die das Niveau der wirtschaftlichen Sicherheit des Staates bei der Umsetzung europäischer Verwaltungs- und Rechtsstandards bestimmen. Es wurde festgestellt, dass die Effizienz der Zollkontrollprozesse von der Anwendung risikoorientierter Ansätze, der Implementierung moderner digitaler und analytischer Instrumente sowie von der koordinierten Zusammenarbeit zwischen dem Staatlichen Zolldienst der Ukraine, dem Sicherheitsdienst der Ukraine, der Nationalpolizei, dem Wirtschaftsschutzdienst der Ukraine und anderen staatlichen Behörden abhängt. Es wurde festgestellt, dass die umfassende Einführung von Analyseplattformen, digitalen und präventiven Instrumenten nicht nur zu einer erhöhten Transparenz der Tätigkeit der Zollbehörden beiträgt, sondern auch die Erstellung von Prognosemodellen und die schnelle Reaktion auf wirtschaftliche Bedrohungen ermöglicht, insbesondere unter Berücksichtigung der Risiken von Schmuggel und Finanzmissbrauch. Es wurde festgestellt, dass die strategische Partnerschaft zwischen der Ukraine und der EU im Bereich der Zollverwaltung eine Schlüsselrolle bei der Stärkung der Stabilität des nationalen Wirtschaftsumfelds spielt. Die durchgeführte Studie hat eine Reihe von Problembereichen aufgezeigt, die eine umfassende und schrittweise institutionelle Lösung erfordern: begrenzte Transparenz der Rechtsdurchsetzungsverfahren, unzureichende institutionelle Kompatibilität der staatlichen Behörden und unvollständige Anpassung moderner digitaler Instrumente an die aktuellen Bedingungen und Anforderungen des staatlichen Systems. Es wurde festgestellt, dass diese problematischen Aspekte erhebliche Hindernisse für die Gewährleistung eines wirksamen Mechanismus zur präventiven Steuerung wirtschaftlicher Risiken darstellen und die Integration der ukrainischen Zollverwaltung in den europäischen Rechtsraum behindern. Auf der Grundlage der durchgeführten Analyse wurden vorrangige Bereiche für weitere wissenschaftliche Entwicklungen festgelegt, darunter: Modellierung der Effizienz der Digitalisierung der Zollkontrolle; Optimierung der interinstitutionellen Koordinierung und Integration funktionaler Prozesse; vollständige Anpassung und Harmonisierung des nationalen Zollverwaltungssystems an die Anforderungen und Standards der Europäischen Union.

Schlüsselwörter: Staatsverwaltung, Zollverwaltung, Zollverfahren, wirtschaftliche Sicherheit, Risiken.

Problemstellung. Unter den gegenwärtigen Bedingungen der Globalisierung und Digitalisierung des internationalen Handels hängt die wirtschaftliche Sicherheit eines Staates zunehmend von der Effizienz der Zollverwaltung und der Fähigkeit der staatlichen Behörden ab, Risiken im Außenhandel zu erkennen, zu bewerten und zu steuern. Das dynamische Wachstum des Außenhandels, die Veränderung der Logistikrouten und die Zunahme der Schmuggelgefahr machen die Einführung eines systematischen, risikoorientierten Ansatzes für die Zollkontrolle dringend erforderlich.

Trotz des Vorhandenseins von Rechtsvorschriften und Regelungen ist die Arbeit der Zollkontrollbehörden

durch mangelnde Transparenz der Verfahren, begrenzte interinstitutionelle Zusammenarbeit und unvollständige Einführung moderner digitaler und analytischer Instrumente in die Prozesse der Risikobewertung und des Risikomanagements gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang kommt einer umfassenden Untersuchung der kontrollierbaren Risiken als entscheidendem Instrument der staatlichen Verwaltung der Zollabfertigung zur Steigerung der Effizienz des Außenhandels und zur Stärkung der nationalen Wirtschaftssicherheit besondere wissenschaftliche Bedeutung zu.

Analyse der neuesten Studien und Veröffentlichungen. Die Untersuchungen zur Zollpolitik der

Ukraine unter Kriegsbedingungen konzentrieren sich auf die Anpassung der Zollverfahren, Verwaltungsstrukturen und Rechtsvorschriften zur Gewährleistung der wirtschaftlichen Sicherheit. Koval V. V. [1] beleuchtet die institutionelle Transformation des Zollsystems, Melnik M. I. [2] und Belyaev O. I. [3] betonen die Rolle der Zollpolitik als Instrument der staatlichen Regulierung der Außenwirtschaftstätigkeit. Normative Akte und Regierungsberichte [4–10; 12; 14; 15; 17] beschreiben detailliert die Mechanismen der Zollkontrolle, der Durchfuhr humanitärer Hilfe, der Steuervergünstigungen und der Beschränkungen für die Einfuhr von Waren aus der Russischen Föderation. Die Arbeiten von Shevchenko I. V. [11] und die europäischen Standards [20] zeigen die Notwendigkeit einer Harmonisierung der Zollpolitik der Ukraine mit internationalen Praktiken auf. Studien der Staatlichen Zollbehörde [18; 22] und analytische Veröffentlichungen [19; 23] beleuchten die Probleme des Schmuggels, der „grauen Importe“ und der Detinierung der Wirtschaft und betonen die Bedeutung eines umfassenden Risikomanagements. Trotz des umfangreichen Forschungsaufwands sind integrierte Mechanismen des Zollrisikomanagements und die operative Anwendung von Rechtsvorschriften in Krisensituationen noch nicht ausreichend untersucht, was die Notwendigkeit weiterer Forschungen unterstreicht.

Aufgabenstellung. Das Ziel dieses Artikels ist es, eine systematische Analyse des Konzepts der kontrollierten Risiken im Bereich der Zollverwaltung der Ukraine als Instrument zur Gewährleistung der Wettbewerbsfähigkeit des Außenhandels und zur Stärkung der wirtschaftlichen Sicherheit des Staates durchzuführen.

Darstellung des Hauptmaterials. Der umfassende Krieg war der Auslöser für eine tiefgreifende Umgestaltung der Zollverwaltung in der Ukraine und führte zu einem Übergang vom klassischen Regulierungsmodell zu einem adaptiven Managementsystem, das auf die Minimierung strategischer Risiken und die Stärkung der wirtschaftlichen Sicherheit abzielt. Angesichts der stark zunehmenden externen Bedrohungen war das Zollsystem gezwungen, etablierte Verfahren zugunsten operativer Flexibilität aufzugeben, was sich in der Einführung beschleunigter Zollabfertigerungsverfahren, gezielter Steuervergünstigungen und der Ausweitung der Koordinierungsmechanismen mit Verteidigungs- und humanitären Institutionen niederschlug. Eines der wichtigsten institutionellen Ergebnisse war die Formalisierung beschleunigter Verfahren für Militärgüter und Güter mit doppeltem Verwendungszweck, wodurch logi-

stische Verzögerungen erheblich reduziert und die Effizienz kritischer Lieferketten gesteigert werden konnten [1; 2].

Ein wichtiger Bestandteil der staatlichen Reaktion auf Bedrohungen der wirtschaftlichen Sicherheit war die Einführung vorübergehender Steuer- und Zollanreize, die darauf abzielten, einen ununterbrochenen Zugang zu kritischen Gütern sicherzustellen. Die Präferenzregelung für den Import von Medikamenten, Treibstoff und Baumaterialien spielte eine Schlüsselrolle bei der Stärkung der sozialen Stabilität der Bevölkerung und der Wiederherstellung der grundlegenden Infrastruktur. Dies verringerte nicht nur die Abhängigkeit von instabilen Logistikwegen, sondern schuf auch die makroökonomischen Voraussetzungen für die Stabilisierung des Binnenmarktes unter den Bedingungen systemischer Risiken und externer Schocks [1; 3].

Die Änderungen in der Zollverwaltung wurden durch eine umfassende Aktualisierung des Rechtsrahmens für die Außenwirtschaftstätigkeit unterstützt. Die Vereinfachung der Bestimmungen der Zollkodex, die vorübergehende Aussetzung bestimmter Zollzahlungen und die Harmonisierung der Verfahren mit den Regelungen für staatliche Notfallbeschaffungen sorgten für ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit des regulatorischen Umfelds. Diese Veränderungen erfolgten in enger Zusammenarbeit zwischen dem Staatlichen Zolldienst, dem Verteidigungsministerium und zivilgesellschaftlichen Organisationen, was zur Stärkung der institutionellen Fähigkeit des Staates beitrug, schnell auf multidimensionale Risiken zu reagieren und die Wirksamkeit der Zollkontrollen aufrechtzuerhalten [2; 4].

Ein separater Bereich der Regulierungsreform war die Vereinfachung der Vorschriften für den Transport humanitärer Güter. Der Beschluss Nr. 174 des Ministerrats vom 01.03.2022 ermöglichte es, humanitäre Hilfe ohne nichttarifäre Beschränkungen und ohne die Vorlage von Garantieschreiben direkt an den Grenzübergängen auf der Grundlage einer formfreien Erklärung zu bearbeiten. Dies gewährleistete einen sofortigen Zugang zu humanitären Ressourcen und ermöglichte eine schnelle Reaktion auf humanitäre Krisen, die durch Kriegshandlungen entstanden waren [5]. Mit der Verordnung Nr. 188-r des Ministerrats vom 26.02.2022 und der Verordnung Nr. 426 vom 09.04.2022 führten die vorübergehende Schließung einzelner Grenzübergangsstellen und Kontrollpunkte für die Ein- und Ausreise ein und verhängten ein Einfuhrverbot für Waren aus der Russischen Föderation unter den Bedingungen des Kriegsrechts [6; 7].

Im Zusammenhang mit dem Kriegsrecht wurde als eine der systemischen Lösungen die Umsetzung des Beschlusses Nr. 330 des Ministerrats der Ukraine beschlossen, der die Möglichkeit der Anwendung vereinfachter Formen der Organisation von Zollverfahren einführte. Der Rechtsakt führte vereinfachte Mechanismen für die Einreichung einer Vorabanmeldung sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form direkt am Grenzübergang ein, was wiederum zu einer Verkürzung der Zollverfahren auf zehn Minuten beitrug. Der Mechanismus wurde gezielt an die Bedingungen erhöhter militärischer Risiken angepasst, bei denen kritisch wichtige Güter – insbesondere humanitäre Hilfe, Militärgüter, Arzneimittel und Medizinprodukte – ohne Verzögerungen transportiert werden müssen. Die Verordnung sah vor, dass diese Güter über einen speziellen Kanal ohne Zollkontrolle und ohne zusätzliche Verwaltungsentscheidungen der regionalen Behörden abgefertigt werden, was die Transaktionskosten erheblich senkt und die Effizienz der Logistikströme erhöht [8]. Es sei darauf hingewiesen, dass diese Verordnung außer Kraft getreten ist und durch eine neue Verordnung des Ministerkabinetts der Ukraine vom 18. Juni 2025 Nr. 703 ersetzt wurde, die bestimmte Fragen der Steuervergünstigungen, der Zollanmeldung und der Zollabfertigung bestimmter Waren regelt [9].

Parallel dazu hat die Regierung eine Stundung der Zollzahlungen für bestimmte Warengruppen eingeführt, darunter Arzneimittel, Medizinprodukte, Militärgüter, kritische Importgüter und bestimmte Arten von Lebensmitteln. Die rechtlichen Grundlagen für diesen Mechanismus sind in den Beschlüssen des Ministerkabinetts Nr. 236 [10], Nr. 1807 [13] und Nr. 153 [12] festgelegt, die die Einfuhr von Waren von erhöhter strategischer Bedeutung umfassend regeln. Die Einführung solcher Erleichterungen ist ein Instrument des kontrollierten Risikomanagements, da sie die Belastung für Unternehmen und staatliche Institutionen verringert und die Stabilität kritischer Lieferketten gewährleistet.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der staatlichen Zollverwaltung war die vorübergehende Abschaffung von Zollabgaben und die vereinfachte Abfertigung von Fahrzeugen, die von natürlichen Personen und Wirtschaftssubjekten – Einheitssteuerzahlern – importiert wurden (Beschluss des Ministerkabinetts Nr. 2142-IX) [14]. Die ursprüngliche Absicht, den dringenden Transportbedarf der ukrainischen Streitkräfte zu decken, wurde durch die tatsächliche Nutzung der Nullzollabfertigung durch die Bevölkerung zum Kauf von Fahrzeugen für den persönlichen Gebrauch verzerrt. Dies führte zu einer erhöhten

Belastung der Zollbehörden und zu erheblichen fiskalischen Verlusten, was im Widerspruch zur Aufgabe der Gewährleistung der wirtschaftlichen Sicherheit des Staates unter Kriegsbedingungen steht [10].

Die Blockade der Seehäfen war einer der wichtigsten Faktoren für die Umgestaltung der Logistik und der Handelsströme und führte zu einer raschen Verlagerung der Transportwege auf Schienen- und Straßenkorridore. Als Reaktion darauf ergriffen die Zollbehörden eine Reihe von operativen Maßnahmen: Sie schufen spezielle „grüne Korridore“ für den Transit von Gütern, erhöhten die Zahl der Mitarbeiter an den Grenzübergängen, optimierten die Kontrollverfahren und stellten eine effektive Zusammenarbeit mit humanitären und freiwilligen Organisationen her. Diese organisatorischen und verwaltungstechnischen Innovationen sorgten für stabile Import- und Exportströme und minimierten das Risiko kritischer Engpässe in strategischen Sektoren [1; 2].

Trotz der genannten Herausforderungen bieten die eingeführten Regierungsbeschlüsse einzigartige Möglichkeiten für Unternehmen, selbstständig die optimalen Deklarationsmethoden zu wählen, ohne die Funktionsfähigkeit der Zoll-, Steuer- und Finanzbehörden zu beeinträchtigen. Die Koordinierung zwischen der Regierung, dem Parlament und dem Staatlichen Zolldienst gewährleistet die Schaffung eines einheitlichen Rechtsraums, der die Risiken von Störungen im Außenhandel minimiert und zur Stärkung der wirtschaftlichen Stabilität des Staates beiträgt [11].

Von besonderer Bedeutung ist die Initiative der Regierung zur Einführung eines vollständigen Verfahrens zur Zollabfertigung von Fahrzeugen in der digitalen Umgebung der Anwendung „Dija“. Dieser Ansatz ist weltweit einzigartig und bildet ein neues Modell der elektronischen Zollverwaltung, das auf den Prinzipien der Transparenz, Automatisierung und Minimierung des menschlichen Faktors basiert. Der erste Schritt dieser Digitalisierung ist die Ausarbeitung von Verfahren für die Abfertigung von Elektrofahrzeugen, was Möglichkeiten für eine vollständige Umgestaltung der Zollabfertigung und die weitere Einführung risikoorientierter Kontrollinstrumente in elektronischer Form eröffnet [15].

Der Kriegszustand war der Auslöser für die Umgestaltung der Zollverwaltung in der Ukraine. Die Tätigkeit der ukrainischen Zollbehörde spiegelt die schrittweise Umsetzung europäischer Standards, digitaler Verfahren und die Entwicklung einer integrierten Partnerschaft mit Wirtschaftsakteuren wider, was wiederum zu mehr Transparenz und institutioneller Fähigkeit zur Reaktion auf Risiken beiträgt.

Im dritten Quartal 2025 wurden mehrere wichtige Maßnahmen zur Reform des Zollwesens umgesetzt: Der Entwurf des neuen Zollkodex wurde gebilligt und der Europäischen Kommission zur Bewertung vorgelegt; die Harmonisierung der nationalen Rechtsvorschriften mit den europäischen Normen wurde abgeschlossen; die Verfahren zur Führung von Zollregistern wurden vereinheitlicht; der Mechanismus der einmaligen Zertifizierung von Beamten wurde geregelt, was wiederum zur Verbesserung des beruflichen Niveaus des Personals beiträgt und die Optimierung der Verwaltungsprozesse fördert.

Die Europäische Kommission hat die erheblichen Fortschritte der Ukraine bei der Modernisierung des Zollsystems gewürdigt und Empfehlungen ausgesprochen, den Zollbehörden den Status einer Strafverfolgungsbehörde zu verleihen, was die Aussicht auf eine effizientere Kontrolle und eine Ausweitung der Befugnisse zur Bekämpfung von Verstößen gegen das Zollrecht eröffnet. Ein wichtiger Schritt war der Abschluss der bilateralen Bewertung der Ukraine gemäß Kapitel 29 „Zollunion“, die die Voraussetzungen für den Beginn des Verhandlungsklusters „Grundlagen des EU-Beitritts“ schafft, das auf die Integration der Zollpolitik und der Standards des Landes in den Rechtsrahmen der Europäischen Union ausgerichtet ist.

Im Bereich der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsstrukturen wurden intensivere Diskussionen über den neuen Zollkodex unter Beteiligung von Vertretern von Wirtschaftsverbänden und öffentlichen Organisationen festgestellt. Die Unternehmerngemeinschaft stellt eine Verbesserung der Servicequalität und der Transparenz der Verfahren fest, insbesondere für Unternehmen mit dem Status eines zugelassenen Wirtschaftsbeteiligten (AEO). Bis zum Ende des Berichtsquartals erhielten 104 Unternehmen 109 AEO-Zulassungen sowie über 1250 weitere Vereinfachungen der Zollverfahren, was auf eine Stärkung des institutionellen Potenzials und die Wirksamkeit des risikobasierten Ansatzes hindeutet.

Ein wichtiger Bestandteil der Modernisierung der Zollverwaltung war der Beitritt der Ukraine zum Übereinkommen über das gemeinsame Versandverfahren (NCTS), das den Grundsatz des „visumfreien Zollverkehrs“ umsetzt und einen intensiven und transparenten Warenverkehr über die Staatsgrenzen hinweg gewährleistet. Im dritten Quartal 2025 überstieg die Zahl der Transitdeklarationen 35,7 Tausend, was 1,8 Tausend mehr ist als im Vorquartal. Die Unterzeichnung des Vertrags über

die Entwicklung von NCTS Phase 6 eröffnet eine neue Etappe der digitalen Zusammenarbeit zwischen den ukrainischen und europäischen Zollbehörden, wodurch die Effizienz der Kontrollen und die Genauigkeit der statistischen Erfassung verbessert werden können.

Trotz der durch den Krieg verursachten Schwierigkeiten bleibt die positive Dynamik der Einnahmen des Staatshaushalts erhalten. Die Erhöhung der Vergünstigungen auf 26 % bei der Einfuhr von energiesparenden und kritischen Gütern ermöglicht es, wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten und die lebenswichtige Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Der Warenumsatz erholt sich stetig, wobei die Europäische Union mit einem Anteil von rund 50 % am Außenhandelsumsatz der wichtigste Handelspartner der Ukraine bleibt [16].

Parallel zu diesen Veränderungen hat die Digitalisierung der Zollprozesse den Status eines systembildenden Faktors erlangt. Die Einführung automatisierter Risikomanagementsysteme und Plattformen für die Fernanmeldung hat die Kontinuität der Zollabfertigung auch unter Bedingungen begrenzter physischer Präsenz des Personals gewährleistet und gleichzeitig das Korruptionsrisiko verringert und die Transparenz der Verfahren erhöht. Diese technologischen Lösungen ermöglichten eine Optimierung der Ressourcenverteilung, indem Kontrollmaßnahmen vor allem auf risikoreiche Fracht konzentriert wurden, während risikoarme Vorgänge in einen vereinfachten Bearbeitungsmodus überführt wurden. Die digitale Modernisierung des Zollwesens bildete somit die Grundlage für die Bildung kontrollierbarer Risiken, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Außenhandels unter den Bedingungen der kriegerischen Herausforderungen aufrechterhalten werden konnte [3].

Die Digitalisierung und Automatisierung der Zollkontrollprozesse sind die wichtigsten Mechanismen zur Verhinderung von Korruptionsmissbrauch und zur Steigerung der Effizienz von Verwaltungsverfahren. In diesem Zusammenhang führt der Staatliche Zolldienst aktiv technologische Lösungen ein: Es wird ein IT-System „Risikoprofilmanager“ geschaffen, die Kontrollstellen werden mit modernen Scansystemen zur Überprüfung von Gepäck und Postsendungen ausgestattet. Darüber hinaus hat der Zolldienst in Zusammenarbeit mit den Strafverfolgungsbehörden ein groß angelegtes grenzüberschreitendes Netzwerk zur Herstellung gefälschter Pestizide zerschlagen und illegale Schemata zur Einfuhr von Fahrzeugen unter dem Deckmantel humanitärer Hilfe aufgedeckt [16].

Eine empirische Analyse der Tätigkeit der ukrainischen Zollbehörden zeigt eine deutliche Intensivierung der Kontrollen zur Einhaltung der Zollvorschriften und der Umsetzung von Maßnahmen zur Neutralisierung von Verstößen. In 2 934 Verwaltungsverfahren im Zusammenhang mit Verstößen gegen Zollvorschriften wurden Gegenstände im Gesamtwert von 966 Mio. UAH vorübergehend beschlagnahmt. Die Struktur der beschlagnahmten Güter zeigt die vorrangigen Kontrollbereiche: Industriegüter – 668 Millionen UAH, Transportmittel – über 169 Millionen UAH, Bargeld – 69 Millionen UAH, Lebensmittel – 60 Millionen UAH. Eine solche Aufschlüsselung ermöglicht es, kritische Segmente des Außenhandels zu bewerten, die im Rahmen des Risikomanagementsystems besondere Aufmerksamkeit erfordern.

Gleichzeitig haben die Zollbehörden in 1.777 Fällen, darunter auch in Fällen aus früheren Zeiträumen, Verwaltungsstrafen in Höhe von 52 Millionen UAH verhängt, von denen tatsächlich 51 Millionen UAH in den Staatshaushalt geflossen sind. Dieser Indikator belegt die Fähigkeit der Zollkontrollbehörden, Präventions- und Sanktionsfunktionen im Rahmen der bestehenden rechtlichen Mechanismen auszuüben, was die Schaffung eines wirksamen Umfelds für die Kontrolle der Zollströme und die Verringerung der finanziellen Risiken für den Staat gewährleistet.

Auf einer eher systemischen Ebene wurden 4.613 Fälle von Verstößen gegen Zollvorschriften im Wert von über 10,3 Mrd. UAH an die Justizbehörden weitergeleitet. Die gerichtliche Prüfung der Fälle, einschließlich derjenigen, die in früheren Perioden registriert wurden, endete mit der Verhängung von Sanktionen (Beschlagnahme von Waren und Geldstrafen) in Höhe von 4 Mrd. UAH. Dieser Prozess zeigt nicht nur die finanziellen Auswirkungen der Umsetzung staatlicher Kontrollmaßnahmen, sondern auch den hohen Grad der Integration der Zollverfahren in das Rechtssystem des Staates, was ein ausgewogenes Risikomanagementsystem ermöglicht und gleichzeitig die wirtschaftliche Sicherheit und Stabilität der Außenwirtschaftstätigkeit gewährleistet [16].

Im Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. August 2025 hat der Staatliche Zolldienst der Ukraine 804 Verstöße gegen Zollvorschriften beim Transport von Waren im internationalen Post- und Expressversand festgestellt. Insbesondere ereigneten sich 484 Vorfälle bei der Einfuhr von Waren in das Gebiet der Ukraine und 320 bei deren Ausfuhr ins Ausland. Diese Statistik spiegelt das hohe Risiko im Bereich der Kontrolle internationaler Postströme wider, das

umfassende Maßnahmen zum Risikomanagement und zur präventiven Überwachung erfordert.

Die Analyse der beschlagnahmten und aufgedeckten Waren ergab, dass die häufigsten Verstöße Handys und Computertechnik, Arzneimittel, kulturelle und historische Werte, Tabakwaren sowie Produkte mit Anzeichen einer Verletzung von Rechten des geistigen Eigentums betrafen. Der Gesamtwert dieser Waren belief sich auf über 15 Millionen Griwna, was auf erhebliche potenzielle Verluste für den Staatshaushalt und ein hohes Maß an organisierten Risiken im internationalen Handel hindeutet.

Nach Art der Verstöße waren die häufigsten:

- unrichtige Anmeldung und Versand verbotener Waren – 542 Fälle im Wert von fast 4,4 Mio. UAH (Art. 473 des Zollexkodex der Ukraine [17]);

- Verstecken von Waren vor der Zollkontrolle und Verwendung gefälschter Dokumente – 186 Fälle im Wert von über 6,8 Mio. UAH (Art. 483 des Zollexkodex der Ukraine);

- Nichtanmeldung von Waren durch Bürger – 66 Fälle im Wert von über 3,9 Mio. UAH (Art. 471 des Zollexkodex der Ukraine).

Für die genannten Verwaltungsübertretungen sind Strafen in Form von Geldbußen und/oder Beschlagnahme von Waren vorgesehen, was die Anwendung des Sanktionssystems als Instrument des kontrollierten Risikomanagements im Zollbereich widerspiegelt.

Neben Verwaltungsdelikten haben die Zollbehörden 512 Fälle von illegalem Warentransport festgestellt, die Anzeichen von Straftaten aufwiesen. In diesem Zusammenhang hat der Staatliche Zolldienst 462 Meldungen an den Sicherheitsdienst der Ukraine bezüglich des Schmuggels von Kulturgütern, Waffen, Betäubungsmitteln und Militärgütern weitergeleitet, und weitere 50 Meldungen wurden an die Nationale Polizei der Ukraine bezüglich des illegalen Transports von Bernstein und Betäubungsmitteln übermittelt [18].

Nach Angaben von Analysten der Wirtschaftsexpertenplattform werden „graue“ Importe und Schmuggel in der Ukraine im Jahr 2025 auf 400 bis 640 Milliarden UAH pro Jahr geschätzt, was zu Mindereinnahmen des Staatshaushalts in Höhe von 120 bis 185 Milliarden UAH führt. Im Vergleich zum vorangegangenen Zeitraum (120–167 Mrd. UAH) ist eine Tendenz zu einer Zunahme der negativen finanziellen Auswirkungen dieser Phänomene auf die Wirtschaft des Landes zu beobachten. Die Daten bestätigen, dass „graue“ Importe und Schmuggel nach wie vor zu den

Hauptursachen für die Verluste des Staatshaushalts zählen, was eine Verschärfung der Zollkontrollen, die Einführung moderner Technologien zur Überprüfung von Warenströmen und eine Steigerung der Wirksamkeit von Antikorruptionsmaßnahmen im Bereich der Außenwirtschaft erforderlich macht [19].

Eine vergleichende Analyse der Sanktionsmaßnahmen gegen Schmuggel und „graue“ Importe in der Ukraine und den Ländern der Europäischen Union zeigt, dass es sowohl Gemeinsamkeiten als auch erhebliche Unterschiede in den Ansätzen zur Regulierung dieses Phänomens gibt. In der Ukraine ist die Rechtsgrundlage für die Regulierung im Zollkodex der Ukraine (MKU) festgelegt und sieht administrative und strafrechtliche Haftung für Verstöße gegen Zollvorschriften vor, einschließlich

der Beschlagnahme von Waren und der Verhängung von Geldstrafen, die bis zu 300 % des Warenwertes betragen können [17]. Die wichtigsten Arten von Verstößen sind Warenschmuggel, Nichtanmeldung und irreführende Anmeldung von Waren. Die für die Kontrolle zuständigen Behörden sind der Staatliche Zolldienst der Ukraine, der Sicherheitsdienst der Ukraine und die Nationale Polizei. Zur Bekämpfung des Schmuggels werden technologische Methoden eingesetzt, darunter Röntgenscans, der Einsatz von Drohnen und elektronischen Zollkontrollsystemen sowie Kontrollen durch elektronische Zollanmeldungen und die Überprüfung von Zertifikaten und Rechnungen (siehe Tabelle 1) [20].

In den EU-Ländern werden Sanktionen durch den Zollkodex der Union (Verordnung EU Nr. 952/2013)

Tabelle 1

Vergleichende Charakteristik der Sanktionsmechanismen im Bereich der Bekämpfung von Schmuggel und „grauen“ Importen in der Ukraine und den Ländern der Europäischen Union

Vergleichskriterium 1	Ukraine 2	Europäische Union 3
Rechtsgrundlage	Zollkodex der Ukraine (MKU), Bestimmungen des Präsidialdekrets Nr. 505/2019, untergesetzliche Rechtsakte der Staatlichen Zollbehörde.	Zollkodex der Union (Union Customs Code, EU-Verordnung Nr. 952/2013), Durchführungs- und delegierte Verordnungen der EU.
Arten der Haftung	Verwaltungsrechtliche (Geldstrafen, Beschlagnahme), strafrechtliche Haftung in Fällen von erheblichem Schaden oder organisierten Betrugsfällen; Sanktionen können bis zu 300 % des Zollwertes betragen.	Kombination aus administrativer und strafrechtlicher Haftung; Sanktionen sind zwischen den EU-Mitgliedstaaten harmonisiert und vereinheitlicht.
Typische Verstöße	Waren-Schmuggel; Verschleierung, Nichtanmeldung, Angabe falscher Informationen; Unterbewertung des Zollwerts; Verstöße gegen das Transitverfahren; „graue“ Einfuhren.	Falsche Angaben; Fälschung von Zertifikaten; illegale Einfuhr von verbrauchsteuerpflichtigen Waren; Umgehung von Zolltarifen; Verstöße gegen die Regeln für die Einstufung von Waren.
Kontrollbehörden	Staatliche Zollbehörde der Ukraine, SBU, Nationale Polizei, Amt für wirtschaftliche Sicherheit.	Zollverwaltungen der Mitgliedstaaten, Europäisches Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF), Europol, Frontex.
Technische und informationstechnische Kontrollinstrumente	Scanneranlagen, risikoorientierte Profile, elektronische Zollanmeldung, begrenzter Datenaustausch mit ausländischen Zollbehörden.	Automatisierte Systeme ICS, NCTS, AEO-System; breite Anwendung integrierter Datenbanken; grenzüberschreitender Datenaustausch in Echtzeit.
Digitalisierungsgrad der Zollverfahren	Teilweise Digitalisierung; elektronische Zollanmeldung und begrenzte Integration mit internationalen Plattformen; schrittweise Einführung von NCTS.	Vollständige Digitalisierung der wichtigsten Verfahren; einheitliche Standards für elektronische Erklärungen und Informationsflüsse zwischen den EU-Ländern.
Diskrepanzen beim Import (UA–EU-Spiegelstatistiken)	Erhebliche Abweichungen zwischen den Statistiken der Exportländer und den Daten des ukrainischen Zolls; die Abweichungen erreichen in einigen Warengruppen 15–30 %.	Geringe statistische Abweichungen dank einheitlicher Standards und zentralisierter Erfassungssysteme.
Risikomanagementsystem	Das nationale Risikomanagementsystem (RMS) muss modernisiert, die Datenquellen erweitert und die Analysealgorithmen verbessert werden.	Das EU-Zollinformationssystem ist in alle Zollsysteme integriert, verfügt über automatisierte Frühwarnmechanismen und hat Zugriff auf eine Vielzahl internationaler Datenbanken.

1	2	3
Effizienz der Kontrolle	Hängt vom menschlichen Faktor und der technischen Ausstattung ab; hohe Wahrscheinlichkeit von Korruptionsrisiken; begrenzte Kapazitäten für den grenzüberschreitenden Informationsaustausch.	Hohe Effizienz dank Automatisierung und Minimierung menschlicher Eingriffe; geringes Korruptionsrisiken; intensiver Informationsaustausch zwischen den Ländern.
Zusätzliche Instrumente zur Bekämpfung	Verhängung von Sanktionen gegen Einwohner, die an „grauen“ Schemata beteiligt sind; Verschärfung der strafrechtlichen Haftung; spezielle Regierungsprogramme zur Bekämpfung des Schmuggels.	Universelle Zollstandards, AEO-Programme, verstärkte Kontrolle von Verbrauchsteuerwaren, unabhängige Antikorruptions- und Analyseeinrichtungen (Europäisches Amt für Betrugsbekämpfung (OLAF), Europol).

Quelle: erstellt auf der Grundlage von: [17; 20].

geregelt und sehen die Beschlagnahme von Waren, Geldstrafen sowie administrative und strafrechtliche Haftung vor. Eine Besonderheit ist die Koordinierung der Sanktionen auf Ebene aller Mitgliedstaaten, wodurch ihre Systematik und Vorhersehbarkeit gewährleistet wird. Die Kontrolle erfolgt über automatisierte Zollsysteme, gemeinsame Kontrollen und den Informationsaustausch zwischen den nationalen Behörden der EU, was die Effizienz der Aufdeckung von Verstößen erhöht und das Risiko von Korruption verringert. Zolltarife und Antidumpingmaßnahmen werden auf EU-Ebene abgestimmt, wodurch erhebliche Preisunterschiede vermieden werden und die Transparenz der Verfahren gewährleistet ist [20].

Es ist anzumerken, dass in der Ukraine „graue“ Importe einen erheblichen Anteil des Marktes für Konsumgüter, Elektronik und Automobile ausmachen und in einigen Segmenten 20–30 % erreichen. Hohe Zollsätze, die Steuerlast und begrenzte Kontrollmöglichkeiten führen zu ihrer Verbreitung. Die Diskrepanzen zwischen den Statistiken der Exporteure und den Daten der Zollbehörde deuten auf Mindereinnahmen bei den Zöllen hin und verstärken die wirtschaftlichen Risiken, die wiederum mit Steuerhinterziehung verbunden sind.

In der Ukraine sieht der geltende Präsidialerlass Nr. 505/2019 „Über Maßnahmen zur Bekämpfung von Schmuggel und Korruption bei der Zollabfertigung von Waren“ die Verbesserung der Zollkontrollmechanismen und die Möglichkeit des Informationsaustauschs in Echtzeit mit den Informationssystemen anderer Staaten vor. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme ist jedoch begrenzt, da einige Länder den zeitnahen Austausch von Daten nicht gewährleisten oder diese mit Verzögerung bereitstellen, was die Wirksamkeit der Kontrollen beeinträchtigt. Daher erfordert die tatsächliche Wirksamkeit der Strategie eine engere zwischenstaatliche Koordinierung [21].

Die europäischen Praktiken zeigen den erfolgreichen Einsatz automatisierter Zollkontrollsysteme, integrierter Datenaustauschplattformen und elektronischer Verfahren, die den menschlichen Faktor reduzieren und die Transparenz der Prozesse erhöhen. Für die Ukraine würde die Anpassung von Systemen wie NCTS (New Computerized Transit System) und ICS (Import Control System) einen automatisierten Informationsaustausch über Transit- und Importvorgänge ermöglichen, die Zollverfahren optimieren und die Wirksamkeit der Kontrollen erhöhen. Darüber hinaus wird die Einführung von Technologien zum Röntgen- und Gammascannen von Fracht sowie eines elektronischen Zollmaklers zu einer schnelleren Abfertigung von Waren und einer Verkürzung der Kontrollzeiten für Fracht mit geringem Risiko von Verstößen beitragen [22].

Die Verhängung von Sanktionen gegen Einwohner in Fällen von „grauen“ Importen und Schmuggel in der Ukraine gleicht teilweise die Mängel des strafrechtlichen Schutzes und die begrenzten Möglichkeiten der Strafverfolgungs- und Zollbehörden aus. Diese Praxis muss jedoch unter Berücksichtigung der rechtlichen und administrativen Besonderheiten verbessert werden. Entscheidende Maßnahmen zur Verringerung der Korruptionsrisiken und zur Erhöhung der Wirksamkeit von Sanktionen sind die Verbesserung der Transparenz der Verfahren, die Integration in internationale Datenbanken und die Schaffung unabhängiger Antikorruptionsstrukturen.

Ein Vergleich der Sanktionsmechanismen in der Ukraine und im EU-Kontext zeigt somit, dass eine wirksame Bekämpfung von Schmuggel und „grauen“ Importen einen umfassenden Ansatz erfordert: Modernisierung der Zollverfahren, Einführung automatisierter Systeme, Integration in internationale Informationsplattformen und Stärkung der institutionellen Kapazitäten der ukrainischen Zollbehörden. Die Anwendung europäischer

Standards und technologischer Innovationen wird es ermöglichen, die Kontrolle des Warenverkehrs zu verbessern und Verstöße im internationalen Handel zu reduzieren [23].

Schlussfolgerungen und Perspektiven. Die durchgeführte Untersuchung hat ergeben, dass die Umgestaltung der Zollverwaltung der Ukraine unter den Bedingungen des Kriegsrechts durch die Integration adaptiver Verwaltungsmechanismen gekennzeichnet ist, die auf eine systematische Verringerung strategischer wirtschaftlicher Risiken und die Gewährleistung der nationalen wirtschaftlichen Sicherheit abzielen. Die Aktivierung beschleunigter Durchlassverfahren für kritisch wichtige Güter, humanitäre Hilfsgüter und militärische Ausrüstung sowie die Einführung vorübergehender Steuer- und Zollpräferenzen trugen zur Stabilisierung der Logistikströme, zur Optimierung der Finanztransaktionen und zur Aufrechterhaltung der sozioökonomischen Stabilität unter Kriegsbedingungen bei.

Die Einführung digitaler Plattformen für das Zollrisikomanagement, einschließlich NCTS und elektronischer Kontrollsysteme, trug zur Erhöhung

der Transparenz der Verfahren, der Wirksamkeit der präventiven Kontrollen und der institutionellen Kapazitäten der Zollverwaltung bei und schuf die Grundlage für einen risikoorientierten Ansatz, der den europäischen Standards für das Zollmanagement entspricht. Die Koordinierung der Aktivitäten der Zollbehörden mit dem Sicherheitssektor, den Strafverfolgungsbehörden und den öffentlichen Institutionen gewährleistet eine integrierte Reaktion auf Bedrohungen der wirtschaftlichen Sicherheit, während die Harmonisierung der nationalen Gesetzgebung mit dem Acquis communautaire die Integration der Ukraine in globale Produktions- und Finanzketten fördert.

Die Perspektiven für weitere Forschungen liegen in der Entwicklung einer umfassenden Methodik zur Bewertung der Wirksamkeit einer risikoorientierten Zollverwaltung, der Modellierung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Transparenz und Produktivität von Zollverfahren und der Ermittlung optimaler Wege zur Integration des nationalen Zollkontrollsystems in den europäischen Wirtschaftsraum.

Liste der verwendeten Quellen:

1. Belyaiev O. I. Zollpolitik der Ukraine unter den Bedingungen der Transformation der wirtschaftlichen Sicherheit. *Wirtschaft und Staat*. 2022. Nr. 4, S. 23–28.
2. Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine. Einige Fragen zur Einfuhr humanitärer Hilfe über die Zollgrenze der Ukraine unter Kriegsrecht: Beschluss des Ministerkabinetts Nr. 174 vom 01.03.2022. *Amtliches Blatt der Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/174-2022-%D0%BF> (Zugriff am: 07.12.2025).
3. Einige Fragen zur Durchführung der Zollkontrolle und Zollabfertigung von Waren, insbesondere von Transportmitteln, unter den Bedingungen des Kriegsrechts: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 330 vom 20.03.2022. *Offizielles Amtsblatt der Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-2022-%D0%BF#Text> (Zugriff am: 05.12.2025).
4. Einige Fragen zur Steuervergünstigung, Deklaration und Zollabfertigung bestimmter Waren: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 703 vom 18. Juni 2025. Kiew. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-2025-%D0%BF#n7> (Zugriff am: 05.12.2025).
5. Einige Fragen zur Zollabfertigung bestimmter Waren, die während der Dauer des Kriegsrechts in das Zollgebiet der Ukraine eingeführt werden: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 236 vom 09.03.2022. *Amtliches Blatt der Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text> (Zugriff am: 05.12.2025).
6. Finanzclub. Das Wachstum der „Schwarzlöhne“, „grauen Importe“ und Fälschungen verursachten die größten Verluste für den Haushalt. 2025. URL: <https://finclub.net/news/zrostannia-zarplat-u-konvertakh-siryi-import-ta-kontrafakt-zavdaly-naibilshykh-vtrat-biudzhetu.html> (Zugriff am: 07.12.2025).
7. Finanzministerium der Ukraine. Bericht über die Umsetzung der Zollpolitik unter Kriegsrecht. Kiew: Finanzministerium der Ukraine, 2023. 36 S.
8. Finanzministerium der Ukraine. Zollbericht für das dritte Quartal 2025: Ukrainischer Zoll – Entwicklung trotz Krieg (+ Präsentation). 2025. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/mitnii_oglyad_za_iii_kvartal_2025_roku_ukrainska_mitnitsia_rozvitok_popri_viinu_prezentatsiia-5378 (Zugriff am: 07.12.2025).
9. Goncharuk V. L. Rechtliche Regulierung der Entschattung der Wirtschaft im Kontext der Gewährleistung der finanziellen und wirtschaftlichen Sicherheit: Monografie. Kiew: Alerta, 2025. 344 S.
10. Koval V. V. Institutional Adaptation of Ukraine's Customs System under Martial Law. *Wissenschaftliches Bulletin der Nationalen Universität Uschhorod*. Reihe: *Wirtschaft*, 2023, Ausgabe 3(51), S. 78–84.
11. Melnyk M. I. Customs Policy as an Instrument of State Regulation of Foreign Economic Activity. *Finance of Ukraine*, 2021, Nr. 12, S. 5–14.

12. Regierungsportal. Premierminister: Die Regierung hat den Gesetzentwurf zur Zollabfertigung von Autos in Diia verabschiedet – ein neuer Dienst, der weltweit praktisch einzigartig ist. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-uryad-shvaliv-zakonoproekt-pro-rozmitnennya-avto-v-diyi-novij-servis-faktichno-nemaye-analogiv-u-sviti> (Zugriff am: 07.12.2025).
13. Shevchenko I. V. Zollpolitik der Ukraine im Kontext der europäischen Integration und Sicherheitsherausforderungen. *Economic Annals*–XXI, 2022, Nr. 7–8, S. 34–39.
14. Staatliche Zollbehörde der Ukraine. Arbeitspläne und Berichte. 2025. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti> (Zugriff am: 07.12.2025).
15. Staatliche Zollbehörde der Ukraine. Illegaler Versand von Waren per Post: In den ersten acht Monaten des Jahres 2025 haben Zollbeamte mehr als 1.300 Verstöße festgestellt. 2025. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/nezakonne-peremishchennia-tovariv-poshtoju-za-8-misiatsiv-2025-roku-mitniki-viiavili-ponad-1-300-pravoporushen-2441> (Zugriff am: 07.12.2025).
16. Zollkodex der Ukraine: Kodex der Ukraine Nr. 4495-VI vom 13.03.2012: Oberster Rat der Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Zugriff am: 07.12.2025).
17. Über die Anwendung des Einfuhrverbots für Waren aus der Russischen Föderation: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 426 vom 09.04.2022. Offizielles Amtsblatt der Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2022-%D0%BF#Text> (Zugriff am: 05.12.2025).
18. Über die Einführung des Zollkodex der Union: Verordnung (EU) Nr. 952/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Oktober 2013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13#Text (Zugriff am: 07.12.2025).
19. Über die Genehmigung der Ordnung für die staatliche Kontrolle internationaler Transfers von Militärgütern: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 1807 vom 20.11.2003. Amtsblatt der Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1807-2003-%D0%BF> (Zugriff am: 05.12.2025).
20. Über die Liste der kritischen Importgüter: Beschluss des Ministerkabinetts der Ukraine Nr. 153 vom 24.02.2022. Amtliches Blatt der Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-perelik-tovariv-kritichnogo-importu-153-240222> (Zugriff am: 05.12.2025).
21. Über die vorübergehende Schließung einiger Grenzübergänge und Kontrollpunkte: Verordnung des Ministerrats der Ukraine Nr. 188-p vom 26.02.2022. Amtliches Blatt der Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2022-%D1%80> (Zugriff am: 05.12.2025).
22. Über Maßnahmen zur Bekämpfung von Schmuggel und Korruption bei der Zollabfertigung von Waren: Dekret des Präsidenten der Ukraine Nr. 505/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5052019-27993> (Zugriff am: 07.12.2025).
23. Über Änderungen des Steuergesetzbuchs der Ukraine und anderer Gesetzgebungsakte der Ukraine zur Verbesserung der Gesetzgebung für die Dauer des Kriegsrechts: Gesetz der Ukraine Nr. 2142-IX vom 24.03.2022. Amtliches Blatt der Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20> (Zugriff am: 07.12.2025).

Honcharuk V. L. MANAGED RISKS – COMPETITIVE TRADE: STATE MANAGEMENT OF CUSTOMS ADMINISTRATION AND STRENGTHENING ECONOMIC SECURITY

The article presents a comprehensive analysis of the mechanisms of customs administration of Ukraine under martial law, which made it possible to establish the determining factors that determine the level of economic security of the state during the implementation of European management and legal standards. It was found that the effectiveness of customs control processes depends on the application of risk-based approaches, the implementation of modern digital and analytical tools, and also depends on the coordinated cooperation of the State Customs Service of Ukraine, the Security Service of Ukraine, the National Police, the Bureau of Customs of Ukraine and other state authorities. It was determined that the comprehensive implementation of analytical platforms, digital and preventive tools allows not only to contribute to increasing the transparency of the activities of customs authorities, but also allows for the formation of predictive models and an operational response to economic threats, in particular, taking into account the risks of smuggling and financial abuse. It was established that the strategic partnership in the field of customs administration between Ukraine and the EU plays a key role in strengthening the stability of the national economic environment. As a result of the research, a number of problematic aspects were identified that require a comprehensive and phased institutional solution and resolution: limited transparency of law enforcement procedures, insufficient institutional compatibility of state bodies and incomplete adaptation of modern digital tools to modern conditions and requirements of the functioning of the state system. It was found that these problematic aspects form significant barriers to ensuring an effective mechanism for preventive economic risk management and hinder the integration of the Ukrainian customs administration into the European legal space. Based on the analysis, priority areas for further

scientific developments were identified, which include: modeling the effectiveness of customs control digitalization; optimization of interdepartmental coordination and integration of functional processes; full adaptation and harmonization of the national customs administration system with the requirements and standards of the European Union.

Keywords: *public administration, customs administration, customs procedures, economic security, risks.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Добрянська Н. В.<https://orcid.org/0000-0002-6319-0409>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розкриттю впливу глобалізаційних процесів на публічне управління освітою в Україні. Визначено, що враховуючи сучасні динамічні зміни у світовій економіці, глобалізацію слід розглядати як всеохоплюючий процес, який здатен радикально трансформувати звичні державні інститути. При цьому найбільш чутливою до них є сфера освіти, яка в сучасних умовах трансформується з «національного надбання» на важливий стратегічний ресурс світової конкурентоспроможності. В контексті нашої держави проблематика впливу глобалізації на публічне управління освітою набуває виняткової актуальності, що обумовлено її спрямуванням на європейську інтеграцію, потребою у адаптації з міжнародними стандартами та викликами, пов'язаних з воєнним станом, що призвели до масової міграції як здобувачів освіти, так і педагогів.

На сьогоднішній день система публічного управління освітою знаходиться під суттєвим впливом глобалізації, що змінює не тільки сутність та форми освітніх процесів, але й сам механізм галузевого управління. Глобалізацію слід вважати потужним важелем змін, адже дозволяє інтегрувати національні освітні системи у міжнародний освітній простір, активізувати конкурентну боротьбу за людський капітал, впроваджувати новітні технології та цифрову трансформацію, а також адаптуватися до існуючих вимог ринку праці, який безперервно розвивається. Проте наявна модель публічного управління освітою в нашій державі характеризується недостатнім рівнем гнучкості, централізованістю, бюрократизмом, а також недостатньою адаптованістю до мінливих умов зовнішнього середовища. Це спричиняє розрив між державними стратегічними цілями в освіті (наприклад, їх узгодженістю з міжнародними стандартами) та практичними аспектами багаторівневого управління.

Визначено, що глобалізація внесла докорінні зміни у публічному управлінні освітою в Україні, трансформувавши її з суто внутрішньої управлінської функції у простір глобальної конкуренції. Освіта змогла інтегруватися у світовий освітньо-науковий простір, оскільки стала частиною міжнародного ринку інтелектуального капіталу. Головним напрямом впливу глобалізації для України є імплементація з європейськими освітніми орієнтирами. Публічне управління належним чином адаптувало законодавство, однак рівень практичного впровадження принципів академічної самостійності закладів освіти вимагає наступного посилення.

Ключові слова: публічне управління, глобалізація, євроінтеграція, сфера освіти, вплив глобалізації.

Постановка проблеми. Сучасному етапу суспільного розвитку притаманна абсолютна глобалізація, яка здатна змінювати освіту з місцевого суспільного блага на важливий засіб міжнародної економічної конкуренції. Для України дана проблематика набуває виняткової актуальності через низку причин. По-перше, існують протиріччя між міжнародними стандартами та національною ідентичністю. Так, публічне управління вимушене забезпечувати баланс між вимогою гармонізації та потребою у збереженні соціокультурної ідентичності. По-друге, на даний час

доволі гостро постає проблема відтоку людського потенціалу через посилення глобалізаційних процесів на ринку праці та інтенсифікацію науково-освітньої співпраці в умовах воєнного стану. Державні механізми управління на сьогодні володіють обмеженим інструментарієм впливу для утримання інтелектуального капіталу всередині країни. По-третє, має місце невідповідність темпів цифровізації. Так, глобальний перехід до дистанційного навчання потребує від публічного управління оперативної законодавчої та інфраструктурної адаптації, що часто унеможлиблює

ється бюрократизмом та ресурсною обмеженістю. Крім цього, глобалізація потребує від управлінців високого рівня мобільності та стратегічного мислення, в той час коли вітчизняна система публічного управління освітою досі знаходиться на етапі змін від радянської централізованої моделі до європейської децентралізованої. Відтак, найбільш актуальною науковою проблемою сьогодення є брак єдиного, адаптивного механізму публічного управління освітою в Україні, яка б сприяла ефективній інтеграції у міжнародний освітній простір, зменшуючи при цьому ризики втрати інтелектуального потенціалу та забезпечуючи високий рівень національної безпеки в гуманітарній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як Л. Гаєвська, О. Іваній, Т. Краснобока, М. Огороднійчук, Н. Піроженко, Н. Побірченко, О. Поліщук, Т. Прохоренко, Р. Федун, Л. Шкіль, Н. Шульга та інші. Однак дослідження існуючих проблем в сфері адаптації публічного управління освітою до умов глобалізації (динамічна технологічна трансформація, зростання міграції, необхідність посилення міжнародної освітньої конкуренції тощо) носять здебільшого фрагментарний та без системний характер. Тому все це обумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття впливу глобалізаційних процесів на публічне управління освітою в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сучасні глобальні трансформації відзначаються всеохоплюючим динамізмом. Глобалізаційні процеси стимулюють «стирання територіальних та соціально-психологічних кордонів» та поступове уподібнення способів життя в різних куточках планети. Глобалізація вважається багатовимірним процесом, що включає в себе економічну, політичну, культурну та соціальну сфери. Економічний аспект глобалізації полягає в лібералізації ринків, мінімізації виробничих витрат за допомогою переміщення потужностей та переважанні транснаціональних корпорацій. У політичному вимірі глобалізація спричиняє послаблення ролі національних держав, стимулює інтенсифікацію міграційних потоків, а також мінімізує вплив держави на суспільство. Культурний аспект глобалізації полягає в уніфікації ринків та стилів життя, де Інтернет стає визначальним інформаційним каналом, а англійська мова – опорним засобом взаємодії. Це відкриває безмежні перспективи для транскордонного обміну та активізації світового туризму.

У соціальному вимірі глобалізація проявляється у безперешкодному виборі місця проживання та покращенні рівня життєдіяльності за рахунок інтеграції у міжнародні міграційні процеси. Аналогічні явища чітко простежуються в сучасному українському суспільстві. Тому, можна узагальнити, що визначальним вираженням глобалізації в освітній сфері є становлення єдиного відкритого освітнього простору. Триває гармонізація вітчизняної освітньої системи з європейськими стандартами, що актуалізує подальше дослідження даної проблематики, визначення потенційних ризиків та формування прогностичних стратегій подальшого розвитку галузі.

Глобалізація як процес інтеграції та взаємозалежності національних економік, політичних систем, культур та суспільств суттєво впливає на національні системи управління. Вона призводить до значних змін у функціонуванні державних інститутів, створює нові виклики та можливості для країн, що беруть участь у глобальних процесах. Глобалізаційні процеси мають комплексний вплив на національні системи управління, створюючи як нові можливості для розвитку, так і зумовлюючи серйозні виклики. Уряди країн повинні адаптувати свої політики та інститути до нових умов, забезпечуючи стабільність, ефективність і стійкість національних систем управління. В умовах глобалізації для України особливої важливості набувають питання інтеграції міжнародного досвіду, співпраці з міжнародними організаціями та розробки нових підходів до управління, що відповідають вимогам сучасного світу [6].

Процеси глобалізації в освіті доцільно розглядати в декількох аспектах: інституційному, концептуальному, процесуальному. Інституційний аспект передбачає аналіз проблеми під кутом зору створення і функціонування різних міжнародних освітніх організацій. Концептуальний аспект – теоретичне обґрунтування сутності та проявів глобалізації в освітній сфері. Весь спектр концепцій розподіляють на три групи: асиміляційні, що передбачають забезпечення пріоритетного культурного і освітнього розвитку однієї домінуючої нації і занепад інших внаслідок уніфікації; мультикультурні, що визначають автономний розвиток різних культурних груп, які підкреслюють свою унікальність; інтеркультурний, спрямований на взаємозбагачення різних культур шляхом взаємодії, взаємопроникнення. Процесуальний аспект характеризує механізм розробки і впровадження будь-яких інновацій в освіті. Яскравим прикладом прояву всіх аспектів гло-

балізації освіти може бути Болонський процес, метою якого є зближення і гармонізація систем освіти країн Європи з метою створення єдиного європейського простору вищої освіти [5].

Освіта, стає ключовим фактором розвитку інноваційного потенціалу і творчості, а також інтеграції та солідарності. Навколо освіти групується низка ключових питань глобалізації: стратегія інтернаціоналізації; транснаціональна освіта; забезпечення міжнародної якості; підприємницькі підходи до функціонування освіти; регіональна і міжрегіональна співпраця; інформаційна і комунікаційна технології та віртуальні навчальні заклади; поява нових освітніх посередників – провайдерів освіти, проблеми рівноправності і доступності освіти тощо. Все це невідворотно змінює роль держави в освітній політиці, викликає реформування і зміну структури освітньої політики. Отже, процес глобалізації глибоко змінив способи розробки, здійснення та оцінювання політики в галузі освіти, оскільки глобалізація спровокувала перебудову самої держави щодо здійснення освітньої політики. Відповідно, політика в галузі освіти тепер визначається не тільки суб'єктами всередині національної держави, але і різними складними процесами, що відбуваються у глобальному масштабі [1, с. 164].

Отже, освіта під впливом глобалізації на даний час є найважливішим засобом, який забезпечує ефективність розвитку економіки та конкурентоспроможності країни загалом. Слід узагальнити вплив глобалізаційних процесів на публічне управління освітою в Україні, що виражається у:

- активізації конкурентної боротьби між державами, що стимулювало їх до впровадження новітньої освітньої політики задля посилення власної конкурентоспроможності (шляхом реформування навчальних програм, покращення якості освіти, внесення змін до порядку оцінки якості роботи навчальних закладів, створення сприятливих передумов для розвитку людського капіталу тощо);

- активізації розвитку новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинив революційну трансформацію в людській життєдіяльності (зростання інформації, розширення її доступності та зберігання; впровадження нових форм комунікації, взаємовідносин та обміну досвідом; нова можливість обробки інформаційних даних та підготовки звітів, забезпечення відкритості та підзвітності освітніх установ тощо).

Нинішній стан державного управління освітою в Україні свідчить про глибокий інституцій-

ний дисонанс між проголошеними стратегічними цілями, зокрема, побудовою компетентісно орієнтованої, інклюзивної та інноваційної освітньої системи та реальною практикою їхньої реалізації. Незважаючи на значні нормативно-правові зміни, зокрема прийняття Закону України «Про освіту», запровадження Нової української школи, інтеграцію в Болонський процес та поступову децентралізацію, система державного управління освітою залишається поглинутою структурними дисфункціями, які системно девальвують ефективність даних реформ. Серед ключових системних обмежень варто виділити: відсутність узгодженої, довгострокової національної освітньої стратегії, що спричиняє епізодичність та політичну кон'юнктурність освітньої політики, відсутність узгоджених індикаторів ефективності та механізмів оцінювання впливу реформ; асиметрію повноважень у вертикалі управління, де децентралізація зводиться до фіскального перерозподілу обов'язків без належного надання методичної, аналітичної та кадрової підтримки громадам, що формує «імплементативний розрив» між національними ініціативами та їхньою локальною реалізацією; надмірну бюрократизацію та слабку розвиненість культури управління на основі даних, коли основними критеріями ефективності залишаються вхідні показники, замість вимірювання результатів навчання, трансверсальних компетентностей, готовності до навчання протягом життя чи внеску освіти в людський, соціальний та економічний капітал; фрагментацію інформаційно-аналітичного поля, зокрема відсутність єдиної інтегрованої освітньої інформаційної системи, що унеможливує формування цілісної аналітичної бази для стратегічного планування, прогнозування та оцінки політик [3, с. 185–186].

Погоджуємося з думкою науковців, що освіта, як і всі інші соціальні процеси, зазнає глобалізованого впливу та сприяє зміні світогляду людини. Діджиталізація освітнього процесу в умовах глобалізації спричинила появу таких явищ, як мобільність, індивідуальна освітня траєкторія. Завдяки їм учасники освітнього процесу мають можливість задовільнити свої гносеологічні потреби не лише у вітчизняних, а й зарубіжних закладах освіти. Зважаючи на розвиток науки, техніки, ринків, освіта повинна відповідати вимогам часу і потребам людини. Сучасні технологічні процеси здійснюють неабиякий вплив на фізичну, психічну структуру людей і в цілому на антропологію. Зазнають корекції традиційні уявлення про неефективне для розуміння, адже технології

мають можливість забезпечити неефективне уявлення – ефективним. У такий спосіб відбувається формування нового типу людини – цифрової. Остання по іншому сприймає світ, бачить себе в цьому світі. Така людина, як свідчать наші спостереження, втрачає відчуття часу та уникає відповідальності, вона є суб'єктом, який постійно мандрує в мережі створеній завдяки цифровим технологіям і в такий спосіб демонструє свою самоорганізованість і активність. Практично вона є частиною комплексної цифрової системи, і відповідно до цього формує власну систему мислення. Адже саме власне вибудована система, в основі якої покладено нелінійні підходи, дозволяє людині не лише зазнавати впливу цифрового світу, а й самій впливати на нього. Тобто, людина в умовах глобалізації, діджиталізації є не лише активним учасником процесів, а й продуктом цих процесів [4, с. 189–190].

Відтак, освітня політика є складовою загальнодержавної стратегії розвитку кожної країни, індикатором її світогляду та показником реалізації принципу співробітництва між державами з метою збереження власних традицій та світової інтеграції. Ізоляція освітнього простору за умов глобальних викликів та швидких технологій неможлива. Вплив зовнішніх факторів на формування сучасної освітньої політики України має системний і небезпечний характер [2, с. 56].

Отже, глобалізація, як істотний чинник суспільного прогресу, викликала фундаментальні зміни в усіх соціальних інститутах, зокрема суттєво переформатовавши освітню парадигму. Визначальними проявами глобалізації освіти стає її прозорість доступу до світових ресурсів та знань, що визначає системне зближення та уніфікацію національних та глобальних освітніх просторів. Інтернаціоналізація та стандартизація освіти спричиняють глибоку системну трансформацію навчального циклу, що виражається у перегляді змістового наповнення, модернізації методологічного інструментарію та впровадженні новітніх організаційних форм навчання. Зростає також роль освіти як головного важеля впливу на сталий суспільний розвиток. Завдяки впровадженню інформаційних ресурсів глобалізація освіти набуває глибшого змісту, зумовлюючи оптимізацію інтелектуальної праці та вихід на новий рівень якості підготовки кадрового потенціалу. Відтак, освіта набуває ознак комерційного характеру, що зумовлює трансформацію фінансо-

вих моделей та залучення альтернативних інвестиційних інструментів. Водночас, глобалізація освіти постає багатоаспектним феноменом, який генерує не тільки потужні стимули для розвитку, але й низку критичних перешкод, що вимагають нагального вирішення.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що глобалізація внесла докорінні зміни у публічному управлінні освітою в Україні, трансформувавши її з суто внутрішньої управлінської функції у простір глобальної конкуренції. Освіта змогла інтегруватися у світовий освітньо-науковий простір, оскільки стала частиною міжнародного ринку інтелектуального капіталу. Головним напрямом впливу глобалізації для України є імплементація з європейськими освітніми орієнтирами. Публічне управління належним чином адаптувало законодавство, однак рівень практичного впровадження принципів академічної самостійності закладів освіти вимагає наступного посилення.

Варто зауважити, що вплив світових технологічних трендів став важливою рушійною силою для розвитку цифрової інфраструктури. В контексті повномасштабної збройної російської агресії та масової міграції якраз цифрові механізми управління сприяли збереженню цілісності національної освітньої системи та забезпеченню її зв'язку із міжнародною спільнотою. Однак, все ж визначальним несприятливим результатом глобалізації для України слід вважати посилення «відтоку мізків». Так, усунення бюрократичних бар'єрів у підтвердженні кваліфікацій та світова мобільність, разом з внутрішньою нестабільністю, загрожують втраті людського капіталу. Державна політика має зосередитися на «циркуляції талантів», створюючи сприятливі передумови для забезпечення участі науковців та студентів з-за кордону до реалізації вітчизняних проектів.

Отже, публічне управління освітою повинне й надалі активно розвиватися від централізованого контролю до моделі сервісної держави. При цьому пріоритетами мають бути покращення рівня якості освіти за рахунок незалежних систем акредитації, розвитку дуальної освіти для узгодженості з вимогами глобального ринку праці та максимізація інвестицій у наукомісткі технології. Відтак, глобалізаційні процеси відкривають як унікальні перспективи для системного оновлення, так і серйозні небезпеки для національної гуманітарної безпеки.

Список літератури:

1. Гаєвська Л.А., Побірченко Н.С., Шульга Н.Д. Вплив глобалізації на освітню політику (міжнародний аспект). *Вісник післядипломної освіти*. 2022. Випуск 19 (48). С. 158–182. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19\(48\)-158-182](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19(48)-158-182).
2. Краснобока Т., Шкіль Л., Огороднійчук М. Державне управління освітою в контексті європейської інтеграції України. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. Випуск 2. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.029611>.
3. Піроженко Н., Іваній О. Модернізація системи державного управління освітою в контексті глобалізаційних викликів. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Випуск 34. С. 179–189. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025351485>.
4. Поліщук О., Поліщук О. Освіта в умовах діджиталізації та глобалізації. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 20(97). С. 186–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-21>.
5. Прохоренко Т.Г. Глобалізація освіти та її наслідки. *Академічні візії*. 2025. Випуск 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882099>.
6. Федун Р.М. Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. *Академічні візії*. 2024. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12772880>.

Dobrianska N. V. IMPACT OF GLOBALIZATION ON PUBLIC EDUCATION MANAGEMENT IN UKRAINE

The article is devoted to revealing the impact of globalization processes on public education management in Ukraine. It is determined that taking into account the current dynamic changes in the world economy, globalization should be considered as a comprehensive process that is capable of radically transforming the usual state institutions. At the same time, the most sensitive to them is the sphere of education, which in modern conditions is transforming from a “national heritage” into an important strategic resource of global competitiveness. In the context of our state, the issue of the impact of globalization on public education management is becoming exceptionally relevant, which is due to its focus on European integration, the need to adapt to international standards and challenges associated with martial law, which led to mass migration of both students and teachers.

Today, the system of public education management is under the significant influence of globalization, which changes not only the essence and forms of educational processes, but also the mechanism of sectoral management itself. Globalization should be considered a powerful lever of change, as it allows integrating national educational systems into the international educational space, intensifying the competitive struggle for human capital, introducing the latest technologies and digital transformation, as well as adapting to the existing requirements of the labor market, which is constantly developing. However, the existing model of public education management in our country is characterized by an insufficient level of flexibility, centralization, bureaucracy, as well as insufficient adaptability to changing environmental conditions. This causes a gap between state strategic goals in education (for example, their consistency with international standards) and practical aspects of multi-level governance.

It is determined that globalization has brought about fundamental changes in the public administration of education in Ukraine, transforming it from a purely internal management function into a space of global competition. Education was able to integrate into the world educational and scientific space, as it became part of the international market of intellectual capital. The main direction of the impact of globalization for Ukraine is the implementation of European educational guidelines. Public administration has properly adapted the legislation, however, the level of practical implementation of the principles of academic autonomy of educational institutions requires further strengthening.

Keywords: public administration, globalization, European integration, education, impact of globalization.

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Захарчук М. Є.

<https://orcid.org/0000-0002-2641-5947>

Національний університет «Львівська політехніка»

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЇХ ПОКРАЩЕННІ

Стаття присвячена аналізу ключових характеристик функціонування національної системи освіти України та визначенню ролі публічного управління в підвищенні її результативності, ефективності, якості та конкурентоспроможності. Автор розглядає освіту через призму її дуалізму: як соціокультурний феномен відтворення суспільства і як ресурсомісткий вид діяльності, що вимагає особливих підходів до державного управління та постійного балансування між ціннісними орієнтирами, ринковими механізмами та адмініструванням. Дослідження базується на оцінці системи освіти за чотирма взаємопов'язаними індикаторами: результативність, ефективність, конкурентоспроможність та якість. Виявлено суттєву невідповідність між відносно високим індексом людського розвитку України та низьким макроекономічним показником ВВП на душу населення впродовж багатьох років. Акцентовано, що Україна систематично недофінансувала освіту, – попри законодавчу норму у 7% ВВП, фактичні видатки на освіту були нижчими. Зроблено висновок про необхідність досягнення прямої кореляції між фінансовими інвестиціями в освіту та їхнім ефектом, який має проявлятися у зростанні людського капіталу, ВВП та інноваційної активності. Зафіксовано відтік українських студентів за кордон, що є маркером зниження конкурентоспроможності національної освіти. Зазначено, що індикатором конкурентоспроможності української системи освіти є привабливість її для іноземних студентів, і збільшення експорту освітніх послуг, насамперед вищої освіти, також має бути серед завдань і освітніх закладів, і органів управління освітою. Розмежовано поняття контролю якості, який виконує діагностичну функцію та забезпечення якості з його превентивною спрямованістю. Також автор статті дає визначення конкурентоспроможності національної системи освіти. Адже конкурентоспроможність забезпечується завдяки ефективній та прозорій діяльності органів публічного управління у сфері освіти. В загальному охарактеризовано українську систему забезпечення якості освіти, наведено ключові повноваження органів її забезпечення. Для підвищення результативності та ефективності національної системи освіти запропоновано комплекс заходів, спрямованих на удосконалення публічного управління.

Ключові слова: освіта, публічне управління, результативність, ефективність, конкурентоспроможність, якість, забезпечення якості освіти, людський капітал.

Постановка проблеми. Міць і розвиток держави в сучасних умовах визначається не наявністю матеріальних ресурсів, а інтелектуальним потенціалом нації, який формується у сфері освіти. З одного боку, освіта є механізмом культурної пам'яті: вона не просто ретранслює чи оновлює знання, а програмує людину на певний спосіб бачення світу, формує її ідентичність, визначає спосіб мислення. З другого, прагматичного, боку, це вид діяльності, причому ресурсомісткий, який потребує фінансування, у тому числі державного, обґрунтованих підходів до управління, визначення кола індикаторів, за якими можна було б оцінити, наскільки освіта виконує своє призна-

чення. У цьому проявляється дуалізм освіти, – як соціокультурного феномену відтворення і розвитку суспільства, і як виду діяльності, який поєднує особливості як державного сектору (переважно дошкільна, шкільна, професійна освіта), так і ринково орієнтованого (переважно фахова передвища і вища освіта). Така подвійна природа освіти вимагає особливих підходів до управління, ускладнює його, потребує постійного балансування між ціннісними орієнтирами, ринковими механізмами, методами адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми освіти та особливості публічного управління цією стратегічно важливою сфе-



рою висвітлені, зокрема, в працях Авшенюк Н., Бутенко А., Грішної О., Думанської В., Журавель Ю., Єременко О., Сандул М., Сайх П., Фурманенко І. Однак враховуючи динамічні умови, в яких функціонує система освіти, і які генерують нові виклики і проблеми, проблематика підвищення її результуючих показників та удосконалення механізмів публічного управління освітою не втрачає актуальності.

Постановка завдання. Метою статті є визначити й охарактеризувати ключові характеристики системи освіти, дати їм оцінку та на основі цього сформулювати рекомендації щодо покращення публічного управління освітою.

Виклад основного матеріалу. Освіта – це не лише інституційна передача знань і навичок, а середовище в якому формується особистість, її світогляд, утверджуються цінності, розвиваються підприємницькі, творчі чи інші здібності, що в підсумку є чинником розвитку суспільства та політичної стабільності. Як зазначено в Національній доктрині розвитку освіти (2002), державному документі, який визначає стратегію та основні напрями розвитку освіти в Україні на першу чверть ХХІ століття, освіта – основа розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорука майбутнього України. Освіта відтворює та нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства [13]. У статті 5 Закону України «Про освіту» сказано, що освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави [10]. Як бачимо роль освіти у розвитку особистості й суспільства є визначальною. Також освіта, як сфера, де передаються і генеруються нові знання, є фундаментом нового типу економіки, яка базується на знаннях. Цим пояснюється пріоритетність освіти, яка і задекларована державним пріоритетом.

Вагома роль освіти визнана і в Європі. Як зазначено у Звіті Єврокомісії «Інвестиції в освіту 2025», в якому досліджується економічна віддача від інвестування в освіту, «освіта є ключовим фактором конкурентоспроможності та економічної стійкості, підвищуючи міжпоколіннєву справедливість та готовність. Освіта підвищує продуктивність праці та підтримує темпи інновацій, необхідних в економіці, що базується на знаннях, шляхом покращення якості людського капіталу» [22].

Стан освіти в державі неодмінно повинен позначатися на темпах її економічного розвитку.

Якщо особа здобула хорошу освіту в державі, де рівень життя її не задовольняє, то в сучасних умовах їй ніщо не перешкодить мігрувати туди, де їй гарантований економічний добробут. Тому дуже важливо забезпечити тісну кореляцію між освітою і макроекономічними показниками. Роберт Лукас і Пол Ромер, основоположники нової теорії економічного зростання (2018), довели, що основним фактором зростання в сучасних економіках є збільшення вкладень у наукові дослідження та розробки, а також інвестиції в людський капітал. Інші фактори – некваліфікована праця і фізичний капітал – стають більш пасивними, нейтральними і не викликають помітних зрушень в обсягах виробництва. Внесок знань в приріст ВВП розвинених країн становить 70-85%. Останні кілька років лідерами світового ринку наукомісткої продукції вважали США, на яких доводилося 39%, Японія – 30% і Німеччина – 16%. На Україну припадало 0,1% [4].

Державне управління статистики подає інформацію по виду економічної діяльності «Освіта» (КВЕДи 85.1 – 85.6). Так, у ІІ кварталі 2025 року обсяг реалізованих послуг за цим видом діяльності склав 1,65% від загального показника; валова додана вартість (у фактичних цінах) за видом діяльності «Освіта» у 2020 році склала 2,81% загальної доданої вартості, у 2021 р. – 2,72%, 2022 р. – 2,77%, 2023 – 2,18%.

Оцінити стан системи освіти пропонуємо за показниками результативності, ефективності, конкурентоспроможності та якості, які є взаємопов'язаними і взаємообумовленими (рис. 1). Наведені показники можна розглядати як на рівні окремого закладу освіти, зокрема у більшості наукових працях описано ці показники на прикладі ЗВО, однак ми їх розглядатимемо у сфері освіти загалом, щоб оцінити стан публічного управління в державі та надати пропозиції щодо його удосконалення.

Результативність освіти визначається тим, наскільки вона досягає визначених цілей. Результативність дає відповідь на питання: «Що досягнуто?» і «Як досягнуті результати співвідносяться з поставленими цілями і завданнями?». Цілі освіти можуть розглядатися з позиції здобувача або з позиції держави, вони не є суперечливими, а швидше взаємообумовленими, однак ми зосередимо увагу на цілях, які ставить перед системою освіти держава.

Мета освіти задекларована в преамбулі Закону України «Про освіту». Цілі освіти можна окреслити, виходячи з «Стратегічного плану діяльності

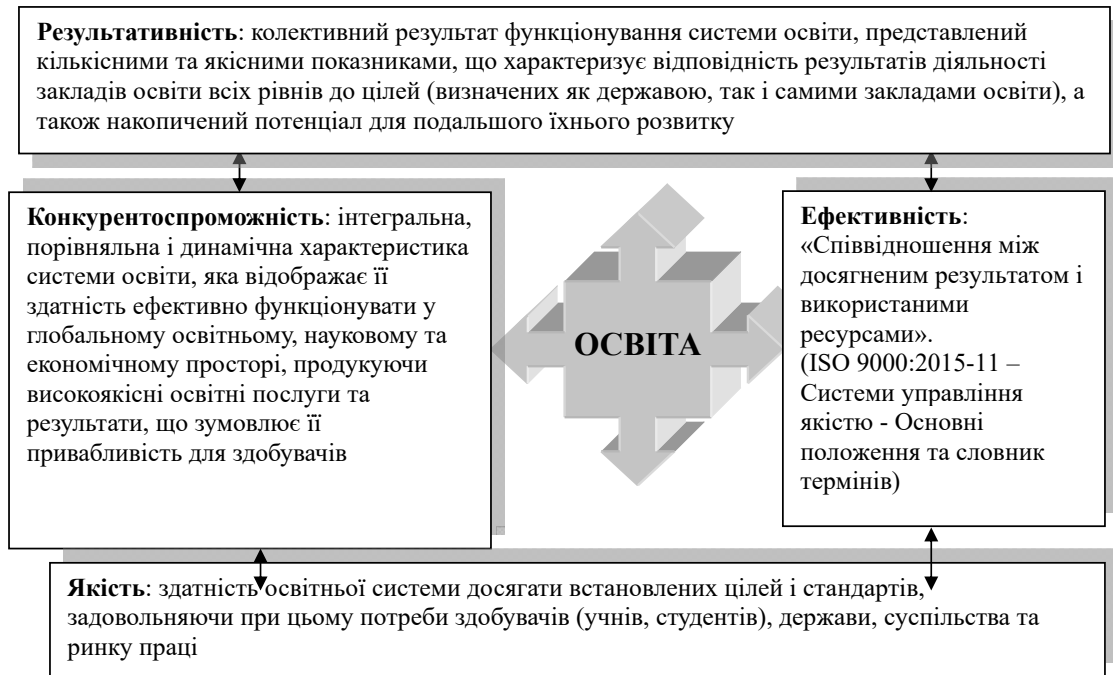


Рис. 1. Ключові характеристики системи освіти

Джерело: систематизовано автором.

Міністерства освіти і науки України до 2027 року», в якому зазначено: «наша ціль – побудувати систему освіти і науки, яка підсилить потенціал людини на різних етапах життя та дасть змогу бути гнучкими до змін. Освіта має бути фундаментом для розвитку економіки України та людського капіталу...» [19]. Звичайно, таке формулювання цілі надто загальне, щоб в майбутньому можна було оцінити ступінь її досягнення. Однак, виходячи з наведеної цілі, позитивні результати функціонування системи освіти мають відображатися на зростанні ВВП та нарощуванні людського капіталу.

Згідно з даними МВФ у рейтингу найбагатших країн у 2024 році посіла 141 позицію з ВВП на душу населення з 5,6 тис. доларів, що є найгіршим показником у Європі (середній показник по світу – 13,84 тис. дол.). Не лише повномасштабна війна спричинила цей результат, – з року відновлення незалежності (1991) до 2020 року частка України в світовому ВВП скоротилася утричі – з 0,49% до 0,16%. Це означає, що поки економіки розвинених країн зростали, Україна не спромоглася використати свій економічний потенціал. За даними того ж Світового банку, у 2020 році ВВП на душу населення склав 86% від рівня 1991 року (дані по паритету купівельної спроможності дають подібні результати). У 2020 році, за даними МВФ, Україна була найбіднішою країною в Європі [15].

У той же час Україна відноситься до країн з високим рівнем розвитку. Це підтверджують дані Програми розвитку ООН, а саме – Індекс людського розвитку (ІЛР) України, який у 2025 році становить 0,7790, відповідно до нього Україна посідає 87 місце серед 193 країн, що є відносно високим показником.

Наведені параметри ілюструють невідповідність між показниками людського розвитку, складовим якого є стан освіти, і результируючими параметрами економічного розвитку. Підтвердження цьому знаходимо у Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» (2017), де визначено, що «за значеннями показників «валовий коефіцієнт охоплення вищою освітою» та «середня тривалість навчання» Україна випереджає не тільки регіон Європи та Центральної Азії, а навіть деякі країни з високим рівнем людського розвитку. Проте нарощування обсягів освітньої підготовки відбувається за рахунок зниження якості освітніх послуг у ряді закладів та в умовах збереження деформації інфраструктурного устрою освітньої системи [14, с. 36].

Таким чином, можемо констатувати низький рівень результативності системи освіти України, і покращити ситуацію можливо за рахунок удосконалення публічного управління системою освіти. Тим більше, що розділ VIII Закону України «Про освіту» «Управління та контроль у сфері освіти» демонструє широке коло повноважень органів управління у цій галузі.

Щоб підвищити результативність, цілі і завдання мають бути не лише обґрунтованими, а й сформульовані з вимогами SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, важливими, обмеженими часовими рамками. Наприклад, в згаданому Стратегічному плані МОН України зазначено, які ключові результати очікуються (для студентів, викладачів, країни), наведено ключові ініціативи, окреслено кінцеву мету і показники досягнення мети. Загальна ціль в Стратегічному плані МОН України конкретизована у 9-ти пріоритетах, п'ятий з яких – «Якісна вища освіта». Чим конкретніше прописані цілі, тим легше забезпечити і проконтролювати їх виконання, що позитивно позначиться на результативності.

Розглянемо інший показник щодо освіти, – ефективність. Освіта є одним із видів економічної діяльності, результати якої ураховуються у ВВП країни. Тому освіту можна також оцінювати за показниками ефективності. Ефективність належить до економічних показників, тому вона розглядається економікою освіти. Доцільність використання показника «ефективність освіти» пояснюється також тим, що перехід до економіки, в якій основною продуктивною силою виступають знання, витрати на освіту перетворюються на інвестиції в людський капітал. І як будь-які інвестиції, вони передбачають визначення ефективності, – витрачені ресурси повинні приносити очікуваний ефект. Якщо держава витрачає на освіту кошти платників податків, вона повинна чітко формулювати КРІ (ключові показники ефективності), які мають бути досягнуті. Однак враховуючи особливості сфери освіти, чітко визначити і виміряти КРІ вкрай важко.

Якісна освіта, яка дає відчутний позитивний результат, потребує значного фінансування. Про його масштаби в ЄС можна судити із Звіту Єврокомісії «Інвестиції в освіту 2025», де зазначено, що завдяки інструментам фінансування ЄС близько 148 млрд євро виділено на освіту та формування навичок з 2021 по 2027 рр. При цьому національні уряди залишаються основним джерелом інвестицій, а загальний бюджет на освіту в ЄС досяг 806 млрд євро у 2023 році [22].

Україна попри декларації про пріоритетність освіти, впродовж багатьох років її недофінансовувала. У статті 78 прописано, що «держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7 відсотків валового внутрішнього продукту за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством». Проте ця норма практично

ніколи не виконувалася. Лише в проекті Закону про Державний бюджет на 2022 рік, за даними Міністерства фінансів, уперше видатки на освіту зведеного бюджету були передбачені на понад 7% ВВП, а у попередні роки вони були близько 6%. За словами С. Бабака, голови комітету освіти, науки та інновацій, українські видатки на освіту у 2025 році (194,3 млрд.грн) становлять приблизно 2% ВВП та 5% державних витрат [2].

Ми не можемо, як у бізнесі, обчислити ефективність освіти відношенням досягнутого ефекту (позитивного фінансового результату) до витрат (інвестицій), особливо якщо це не стосується сфери вищої освіти. Ефект від інвестицій в освіту визначається збільшенням людського капіталу, зростанням ВВП, активізацією інноваційної активності та іншими показниками. Має бути досягнута пряма кореляція між вказаними показниками та фінансовими «вливаннями» в освіту. Навіть у вищій освіті, заклади якої мають найширші можливості комерціалізувати свої освітні і наукові послуги, слід прагнути досягнення високої ефективності. Як зазначав професор С. Курбатов, «можновладці не готові інвестувати гроші у великі й абстрактні проекти і вимагають від представників університетської спільноти доводити, що їхня праця реально ефективна, економічно обґрунтована та сприяє розвитку конкретного суспільства і громадянина. Тому пошук інструментів вимірювання результатів університетської діяльності – один із головних трендів, що визначає академічні політики сучасності» [12].

У глобалізованому світі, в якому кордони не є перешкодами для міграційних процесів і людина може обирати, де їй жити, навчатися і працювати, зростає актуальність такого параметру, як конкурентоспроможність, яку можна розглядати і щодо системи освіти. Особливістю конкурентоспроможності є те, що визначити її рівень можна лише у порівнянні з аналогічними об'єктами. Освіта є конкурентним видом діяльності, як в межах окремої держави (між закладами освіти), так і в міжнародному аспекті. Чим вищий рівень освіти, тим більш актуальним є питання визначення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність науковці розглядають переважно щодо вищої освіти, закладу вищої освіти або освітньої послуги. Так, Фурманенко І.Р. трактує конкурентоспроможність вітчизняної освітньої послуги як її затребуваність як українськими споживачами, так і іноземними [21]. Сандул М.С. глобальну конкурентоспроможність національної системи вищої освіти визначила як

здатність її суб'єктів надавати високоякісні наукові, освітні та експертно-консультативні послуги і гарантувати випускникам опанування глобальними компетенціями завдяки лідерству університетів у розвитку інновацій, підприємництва, формуванні креативного суспільства, нарощенні інтелектуального капіталу [16].

Країною, систему освіти якої можна навести як зразок конкурентоспроможної та результативної, є Фінляндія, яка у 2014 році посіла 5-те місце у рейтингу систем освіти, а в 2012 році її очолювала. Фінляндія чи не щороку посідає лідируючі позиції в освітньому рейтингу PISA, який тестує 15-річних школярів із читання, математики і природничо-наукової грамотності. За оцінкою Economists Education for the future, Фінляндія утримує першість серед країн у наданні освіти, спрямованої на розвиток навичок майбутнього. При цьому фіни максимально лібералізували освітню сферу. Країна для себе визначила ціль – зробити систему освіти «двигуном» економічного зростання, чого їй вдалося домогтися. Станом на 2020 рік країна займала 5 сходинку у всесвітньому рейтингу добробуту та 11 у рейтингу країн за індексом людського розвитку із показником 0,938, випереджаючи в тому числі США, Японію та Канаду. ВВП на душу населення в Фінляндії перевищує 50 тис. дол США.

Оцінити рівень конкурентоспроможності вищої освіти певної країни можна за потоками абітурієнтів і студентів, а конкурентоспроможність української освіти – за чисельністю іноземних студентів, тобто за показником експорту освітніх послуг.

І до повномасштабної війни чимало українців обирали закордонні заклади для здобуття освіти, а війна лише посилила цю тенденцію. Наприкінці 2023 року компанія *STUDY.UA*, яка об'єднує експертів з вищої освіти за кордоном, провела дослідження, опитавши 1000 своїх клієнтів у віці 25–45 років. Вони обирали англomовну програму вищої освіти для себе (магістратура) або для своєї дитини (бакалаврат) серед університетів світу. Мета дослідження – з'ясувати, які країни світу обрали учні для здобуття вищої англomовної освіти у 2022 та 2023 роках. У ТОП-5 у 2023 році увійшли такі країни: Велика Британія (25%), Нідерланди (20%), Польща (12%), Ірландія (10%), Канада (9%), США (6%). На думку опитаних, головними критеріями вибору місця навчання у 2022 та 2023 роках стали: бюджет, локація, а також навчальні програми [20].

Як бачимо, Велика Британія є лідером серед країн, які приваблюють іноземних студентів, у тому числі українських, і це попри відносно високу вартість навчання. Хоча в європейському освітньому просторі існують узгоджені освітні стандарти і форми університетської діяльності, рівень конкурентоздатності освіти різниться. Британська освіта – класична, з тисячолітньою історією і високими стандартами. Університети посідають перші місця в міжнародних рейтингах, адже британський диплом визнається по всьому світу. Все це сприяє зміцненню конкурентоспроможності британської системи освіти.

Україна теж намагається привабити іноземних студентів. За даними ДП «Український державний центр міжнародної освіти», станом на 1 січня 2024 року в українських закладах освіти на основному навчанні здобувало вищу освіту 34 462 іноземних студенти (до 24 лютого 2022 року в українських ЗВО здобували освіту понад 84 тисячі іноземних громадян). Найбільше студентів із Китаю, Індії, Азербайджану, Марокко, Нігерії, Туреччини, Туркменістану, Грузії, рф, Ізраїлю. під час воєнного стану лише 15% іноземних студентів живуть і навчаються на території України. Решта – перебувають у себе на батьківщині чи в іншій країні. Найпопулярніші спеціальності, на яких вчать іноземці в Україні, це медицина, стоматологія, фармація і промислова фармація, а також менеджмент. Згідно із дослідженням, іноземці обирають українські ЗВО через помірну вартість навчання і проживання (38%), якість освіти (25%) та бажання навчатися в Європі (18%). Майже третина студентів не вбачає проблем в українській освіті. Серед проблем, пов'язаних із навчанням в Україні, решта іноземних студентів називає іспит КРОК (складність і погана підготовка), воєнний стан, корупцію та інші [6].

Відзначимо, що оцінити якість і конкурентоспроможність університетів можна з використанням різноманітних рейтингів, які останніми роками набули особливої популярності.

Конкурентоспроможність системи освіти держави – це комплексна, динамічна, порівняльна характеристика, що відображає здатність національної освітньої системи ефективно функціонувати в умовах глобалізованого освітнього простору, забезпечуючи при цьому високу якість освітніх послуг, що відповідають або перевершують світові стандарти, а також запиту ринку праці та суспільства. Така конкурентоспроможність вимірюється через порівняльний аналіз із най-

кращими міжнародними практиками (бенчмаркінг), здатністю залучати іноземних студентів та інвестиції, а також впливом освітніх результатів на національний інноваційний розвиток та соціальний прогрес. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від здатності системи продукувати знання, компетенції та навички, що є актуальними, визнаними та затребуваними на міжнародному та внутрішньому ринках. Вона охоплює як результати (академічні досягнення, успішність випускників), так і процеси (інноваційність методик, кваліфікація викладачів, матеріально-технічна база).

Конкурентоспроможність системи освіти визначається конкурентоспроможністю закладів освіти, причому остання впливає на їх імідж. Конкурентоспроможна система освіти характеризується експортом освітніх послуг, що свідчить про визнання якості її освітніх послуг на світовому ринку освітніх послуг. Погоджуємося з Фурманенком І.Р., що конкурентоспроможність України на міжнародному ринку освітніх послуг – це результат злагодженої роботи усіх органів державної влади, [21]. Адже конкурентоспроможність забезпечується завдяки ефективній та прозорій діяльності органів публічного управління у сфері освіти. Це передбачає формування стратегічної у сфері освіти, яка стимулює інновації та якість, раціональний розподіл ресурсів, створення сприятливого регуляторного середовища для автономії закладів освіти та гнучке реагування на зовнішні виклики та зміни у світовій освітній парадигмі.

Основою конкурентоспроможності освіти є її якість, лише якісна освіта може бути конкурентоспроможною в сучасному відкритому світі. Якісна освіта формує компетентну, відповідальну особистість, готову до сучасних викликів і здатну активно впливати на розвиток суспільства [8].

Якість освіти – це комплексне поняття, що охоплює не лише академічні результати, а й розвиток особистості, соціалізацію та формування життєвих компетенцій. Тому однозначно визначити її рівень вкрай складно. Серед розглядуваних показників якості освіти є найскладнішою категорією щодо вимірювання і оцінювання. Пошук інструментів вимірювання якості освіти (освітньої діяльності) – один із головних трендів, що визначає академічні політики сучасності.

Серед існуючих підходів до визначення якості виокремимо наступні. Грішнова О. і Думанська В. трактують «якість освіти» з позицій людського розвитку, а саме як сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, що проявля-

ється в забезпеченні найбільш повного розвитку особистості, її талантів, розумових та фізичних здібностей у процесі здобуття теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для професійного зростання, підвищення соціального статусу особистості, забезпечення її матеріального добробуту, здорового і тривалого життя тощо [3].

Поняття «якість» Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) трактує як сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби.

Що є продуктом у сфері вищої освіти? Як зазначають Сидорова А.В. і Кобідзе Н.Н., результатом діяльності освіти, як і інших видів діяльності, є створений продукт під назвою «освітня послуга». Згідно Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), освіта має свій власний класифікаційний код секції Р 85 [18, с. 41].

Законом України «Про вищу освіту» (2017 р.) визначено, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою і / або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, мають певну вартість і спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [9].

Якість оцінюється, по-перше, як суспільний ідеал освіченості людини; по-друге, як результат її навчальної діяльності; і по-третє, як критерій ефективності функціонування освітньої системи [17, с. 82].

Як зазначено у монографії [11], система державного контролю якості вищої освіти підтримується процедурою комплексної оцінки діяльності вузів, що поєднує процедуру ліцензування, атестації й державної акредитації. [11, с. 23]. Тут же зазначається, що підвищення якості вищої освіти за рахунок зовнішнього контролю та методів оцінки діяльності закладів неможливо. Тут мова йде про контроль якості, який є перевіркою та інспекцією кінцевого «продукту» або конкретних етапів процесу (в даному випадку – навчання). Контроль ідентифікує вже наявні недоліки або невідповідності результатів, які в освіті мають високу ціну. Тому в менеджменті якості акцент робиться на забезпеченні якості, щоб запобігти недолікам.

У науковому дискурсі в сфері публічного управління освітою та менеджменту якості, контроль якості освіти та забезпечення якості освіти є концептуально відмінними, хоча й взаємопов'язаними категоріями, що становлять єдину систему управління якістю освіти

(таблиця 1). Забезпечення якості освіти – це проактивна, стратегічна та систематична діяльність, що охоплює заходи, які здійснюються в рамках освітньої системи з метою створення впевненості (як внутрішньої, так і зовнішньої) у тому, що якість освітніх послуг відповідає або перевищує визначені стандарти та вимоги. У сучасній парадигмі публічного управління освітою наголос зміщується саме на забезпечення якості як на фактор постійного вдосконалення. Так, Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) визнає різноманітність підходів у забезпеченні якості вищої освіти, що уособлює суттєву кореляцію цілей і контексту, в якому все відбувається [1].

У статті 6 Закону України «Про освіту» зазначено, що однією із засад державної політики у сфері освіти та принципами освітньої діяльності є забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності. У розділі VII Національної доктрини розвитку освіти (2002) йдеться, що якість освіти є національним пріоритетом і передумовою національної безпеки держави... На забезпечення якості освіти спрямовуються матеріальні, фінансові, кадрові та наукові ресурси суспільства і держави... Якість освіти визначається на основі державних стандартів освіти та оцінки громадськістю освітніх послуг... Держава постійно здійснює моніторинг якості освіти, забезпечує його прозорість, сприяє розвитку громадського контролю [13]. У Національній доповіді ... (2017) сказано, що забезпечення якісної освіти та рівного доступу до неї впродовж усього життя поєднує декілька важливих векторів розвитку освіти – якість, справедливість, доступність, залучення та всебічне заохочення [14].

Під «забезпеченням якості освіти» НАЗЯВО пропонує розуміти сукупність процедур, що застосовуються на інституційному (внутрішньому) та національному і міжнародному (зовнішньому) рівнях для якісної реалізації освітніх / навчальних програм і присудження кваліфікацій [8].

У Законі України «Про освіту» (стаття 1) визначено:

29) якість освіти – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг;

30) якість освітньої діяльності – рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.

Таким чином, законодавець розмежовує поняття якість освіти і якість освітньої діяльності, причому якість освітньої діяльності є умовою якості освіти. Освітня діяльність закладів вищої освіти, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу. Також з наведених визначень випливає значна роль держави у забезпеченні якості освіти, оскільки саме держава визначає в законодавчому порядку вимоги до результатів навчання, а також встановлює відповідні стандарти.

Забезпеченню якості освіти присвячений розділ V Закону України «Про освіту», в якому виділено три складові системи забезпечення якості освіти:

– система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти);

– система зовнішнього забезпечення якості освіти;

Таблиця 1

Порівняльна характеристика контролю та забезпечення якості освіти

Ознака	Контроль якості освіти	Забезпечення якості освіти
Основна функція	Корекційна або діагностична, виявлення недоліків і виправлення їх	Превентивна – запобігання
Часовий горизонт	Пост-фактум, на виході або після завершення етапу	Процесуальна (до, під час та постійно)
Об'єкт уваги	Продукти, результати та відповідність	Процеси, системи та умови (стандарти, механізми, ресурси)
Мета	Перевірка відповідності встановленим вимогам та стандартам	Формування впевненості у те, що вимоги до якості будуть дотримані
Інструменти, заходи	Зовнішнє оцінювання результатів навчання (НМТ, ЄВІ), перевірка звітів, атестація кадрів, інспектування	Розробка стандартів, акредитація навчальних програм, моніторинг ресурсів, внутрішня система якості ЗВО

Джерело: сформовано автором.

– система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти [10].

У статті 41 Закону України «Про освіту» деталізовано можливі елементи системи зовнішнього забезпечення якості освіти: 1) інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти (стандартизацію, ліцензування освітньої діяльності, акредитацію освітніх програм, інституційну акредитацію, громадську акредитацію закладів освіти, зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, інституційний аудит, моніторинг якості освіти, атестацію педагогічних працівників, сертифікацію педагогічних працівників, громадський нагляд, інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами); 2) визначені цим Законом і спеціальними законами органи і установи, що відповідають за забезпечення якості освіти, та спеціально уповноважені державою установи, що проводять зовнішнє незалежне оцінювання; 3) незалежні установи оцінювання та забезпечення якості освіти [10].

Багато країн запроваджують у себе незалежні оцінювання систем освіти і навчальних закладів, застосовуючи кваліметричні методи вимірювань результатів освітнього процесу. Наприклад, у Великій Британії, де сектор вищої освіти дуже диференційований, функціонує Агентство оцінювання якості вищої освіти (The Quality Assurance Agency for Higher Education – QAA), створене у 1997 р. До цього якість вищої освіти в країні оцінювала Рада з питань якості вищої освіти (Higher Education Quality Council), створена у зв'язку з тим, що в уряді виникла потреба у професійному й незалежному оцінюванні якості вищої освіти для адекватного розподілу бюджетних коштів. За останні два десятиліття головна зміна у британській освітній сфері – це інтенсивне збільшення ступеня залучення студентів у процес оцінювання вищої освіти. Зросли очікування студентів від вищої освіти: вони націлені на те, щоб отримувати якісні освітні послуги, бо навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, і студенти цілком закономірно хочуть отримати максимум інформації про якісний рівень цих послуг. Також університети стали більш чутливими до вимог роботодавців і уряду щодо власної діяльності.

Якість освіти залежить від багатьох чинників, насамперед – змісту освіти, організації освітнього процесу, професійного рівня та мотивації викладачів, матеріальної бази та освітнього середо-

вища, а також рівня підготовки, зацікавленості та мотивації здобувачів освіти.

Якість освіти не є статичною величиною: зміни в технологіях, соціальних запитах і цінностях змушують постійно переосмислювати, що є якісною освітою, та адаптуватися до нових викликів [8, с. 6]. Забезпечення якості освіти потребує не лише дотримання вимог, а й постійної роботи з оновлення та вдосконалення освітніх практик.

Якісний рівень освіти забезпечується за допомогою відповідних механізмів, що отримали назву моніторингу, який розуміється як система збирання, опрацювання та розповсюдження інформації про діяльність освітньої системи, що забезпечує безперервне відстеження її стану і прогноз розвитку. Об'єктами моніторингу стають як окремі підсистеми освіти (середня, вища освіта), так і різні аспекти й процеси, що відбуваються у цій системі (навчальні досягнення учнів, студентів) [17, с. 83].

У статті 48 Закону України «Про освіту» визначено моніторинг якості освіти як систему послідовних і систематичних заходів, що здійснюються з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у закладах освіти (інших суб'єктах освітньої діяльності), встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряму і причин відхилень від цілей. Моніторинг якості освіти, як зазначено в Законі, може бути внутрішнім та зовнішнім [10].

Серед відповідальних органів, які складають систему забезпечення якості освіти в Україні, слід зазначити Міністерство освіти і науки України, Державну службу якості освіти України (її повноваження поширюються на дошкільну, загальну середню, позашкільну, фахову передвищу освіту), Український центр оцінювання якості освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Національне агентство кваліфікацій (таблиця 2).

Структури із забезпечення якості еволюціонують, прагнуть удосконалювати технології та процедури відповідно до нових актуальних викликів. Так, Міністерство освіти і науки працює над створенням в Україні Центру досконалості освітніх технологій (EdTech Center of Excellence). Завданням Центру стане оцінювання стану цифровізації української освіти та сприяння розробленню ефективних рішень. Окрім того, у відомстві планують активніше співпрацювати з міжнародними партнерами в напрямку оновлення стратегії циф-

Основні повноваження органів, що забезпечують якість освіти

Орган і рік створення	Місія, візія, стратегічні цілі	Основні повноваження Органу у сфері забезпечення освіти
Державна служба якості освіти України, 6 грудня 2017 року	Місія: забезпечуємо спільне розуміння якості освіти для успіху Людини і Країни. Візія: публічна, відкрита Служба, яка має довіру суспільства у забезпеченні якісної національної освіти	є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується КМУ через Міністра освіти і науки та який реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства. Державна служба якості освіти: – опікується питанням дотримання якості освіти та освітніх стандартів у дошкільній, загальній середній, позашкільній, фаховій передвищій освіті – допомагає закладам освіти підвищувати якість освітньої діяльності, гарантувати якість освіти та формувати довіру суспільства до української освіти.
Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО)	Місія: забезпечувати сталість і послідовність розвитку культури якості вищої освіти та її захист через ефективне партнерство стейкхолдерів. Стратегічні цілі: набуття повного членства в Європейській асоціації із забезпечення якості вищої освіти (ENQA) та включення до Європейського реєстру агентств із забезпечення якості (EQAR); удосконалення системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти, зокрема створення моделі інституційної акредитації та функціонування незалежних установ з оцінювання якості; заохочення інноваційних практик у закладах вищої освіти у взаємодії досліджень, освіти та бізнесу.	є постійно діючим колегіальним органом; неприбутковою організацією; є юридичною особою публічного права, засновником якої є держава. Повноваження (<i>вибірково</i>): розробляє положення про акредитацію освітніх програм, положення про інституційну акредитацію закладів вищої освіти, положення про акредитацію незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти; аналізує якість освітньої діяльності закладів вищої освіти; проводить інституційну акредитацію; погоджує розроблені МОН стандарти вищої освіти; формує критерії оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, закладів вищої освіти, за якими можуть складатися рейтинги закладів вищої освіти; щороку готує та оприлюднює доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства, звіт про свою діяльність, формує пропозиції щодо законодавчого забезпечення якості вищої освіти та подає зазначені документи ВРУ, Президентові України, КМУ та закладам вищої освіти для їх обговорення і належного реагування та ін.
Український Центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО), 2005 р.	--/--	державна установа, яка здійснює зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, та проводить моніторингові дослідження якості освіти; У підпорядкуванні УЦОЯО перебувають дев'ять регіональних центрів оцінювання якості освіти, кожен з яких є самостійною юридичною інституцією, що відповідає за підготовку і проведення зовнішнього незалежного оцінювання, вступних випробувань до магістратури у визначених регіонах, проводить моніторингові дослідження якості освіти й апробує нові технології у галузі освітніх вимірювань
Національне агентство кваліфікацій, 2019 р.	Місія: забезпечення сприятливих умов для розвитку людського капіталу через взаємодію освіти і ринку праці. Візія: Агентство є лідером в розбудові Національної системи кваліфікацій, сприяє забезпеченню національної економіки висококваліфікованими фахівцями, міжнародному визнанню здобутих в Україні освітніх та професійних кваліфікацій	є постійно діючим колегіальним органом, що здійснює функції у сфері кваліфікацій. Агентство забезпечує сприятливі умови для розвитку людського капіталу через взаємодію освіти і ринку праці та сприяє узгодженій діяльності законодавчої та виконавчої влади, роботодавців, професійних спільнот, профспілок. Також Агентство використовує всі можливості міжнародного співробітництва для найшвидшої інтеграції системи кваліфікацій у загальноєвропейський простір

Джерело: інформація з офіційних сайтів організації.

рової трансформації освіти з урахуванням сучасних викликів та технологічних трендів, зокрема штучного інтелекту та інклюзивності. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти виступило організатором Українського форуму якості освіти (UQAF) – це найбільша в Україні платформа для обговорення побудови системи забезпечення якості вищої освіти та пов'язаних питань. У 2025 році UQAF-2025 відбувається у Луцьку.

Таким чином, можна відзначити визначальну роль держави в забезпеченні результативності, ефективності, якості і конкурентоспроможності освіти. Поділяємо думку Журавель Ю.В., що сьогодні змінюється роль держави в системі освіти, тобто держава перестає безпосередньо керувати закладами освіти. Функції органів управління переміщуються зі сфери виробництва освітніх послуг у сферу захисту інтересів їх споживачів. Держава сприяє розвитку конкуренції і ринкових відносин у системі освіти. Трансформація від управління до регулювання і сприяння конкуренції в освітньому секторі відкриває нові можливості для підвищення якості освіти, стимулюючи заклади до постійного вдосконалення [7].

На нашу думку, органи державного управління освітою для підвищення її результативності, ефективності та конкурентоспроможності повинні вжити, серед іншого, наступних заходів.

1. Продовжити стратегічну та інституційну модернізацію управління сферою освіти (розширювати реальну організаційну, фінансову та кадрову автономію закладів освіти усіх рівнів з одночасним впровадженням механізмів підвітності за досягнуті результати; використовувати програмно-цільовий метод в управлінні – запроваджувати систему стратегічного планування, орієнтованого на результат, де фінансування (зокрема, для ЗВО) прив'язане до чітких, вимірюваних показників ефективності, таких як якість наукових досліджень, працевлаштування випускників та залучення зовнішнього фінансування; продовжувати цифрову трансформацію в освіті; для ефективного контролю за стратегічним розвитком та фінансовою діяльністю закладів освіти посилювати роль незалежних наглядових рад).

2. Забезпечення якості та моніторинг результативності в освіті (надалі працювати над удосконаленням методології акредитації освітніх програм та інституцій з акцентом на компетентнісний підхід та відповідність Національній рамці кваліфікацій; удосконалення механізмів зовнішнього оцінювання з метою підвищення його об'єктивності,

а також використання його результатів для оцінювання ефективності роботи закладів загальної середньої освіти; регулярне проведення діагностичних замірів освітніх втрат в умовах воєнного стану та впровадження коригувальних програм для їх надолуження).

3. Оновлення змісту освіти та освітньої інфраструктури, щоб забезпечити відповідність освітніх послуг сучасним потребам (забезпечити повний перехід на ключові компетентності та наскрізні вміння у всіх освітніх стандартах і програмах, посилюючи зв'язок освіти з ринком праці та потребами економіки; оптимізувати мережу закладів освіти на рівні територіальних громад з урахуванням демографічної ситуації та регіональних потреб; продовжувати роботу над формуванням безпечного, інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища).

4. Покращення кадрового потенціалу та професійного розвитку як педагогічних працівників, так і управлінських кадрів (впровадження ефективної системи стимулювання педагогічних працівників, яка б базувалася на їхніх професійних досягненнях, результативності та участі в інноваційній діяльності; запровадження спеціалізованих програм для підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі, здатних до стратегічного управління, фінансового планування та антикризового менеджменту; перейти від формального до індивідуалізованого та компетентнісно орієнтованого підвищення кваліфікації педагогів та адміністративного персоналу, фокусуючись на критичних навичках, таких як критичне мислення, цифрова грамотність, психосоціальна підтримка).

Наведені заходи мають впроваджуватися комплексно та скоординовано на засадах державно-громадського управління для досягнення стійких позитивних змін у результативності та ефективності національної системи освіти.

Висновки. До результативних показників функціонування системи освіти віднесено результативність, ефективність, якість і конкурентоспроможність. Основою конкурентоспроможності освіти є її якість. В Україні система діє система інституцій, діяльність яких направлена на забезпечення якості освіти, причому їхні функції і повноваження не дублюються. Вкрай важливо, щоб система освіти була результативною та ефективною; це означає, що інвестиції в освітню сферу, які включають також видатки на утримання органів з управління нею, приносили державі відчутний позитивний ефект, насамперед у вигляді зростання ВВП та покращення інших макроеко-

номічних показників. Сприяти вирішенню цього завдання може удосконалення системи публічного управління, зокрема подальше розширення реальної автономії закладів освіти з одночасним

впровадженням механізмів підзвітності та програмно-цільового методу управління, при якому фінансування прив'язане до чітких, вимірюваних показників ефективності.

Список літератури:

1. Авшенюк Н. Про якісну вищу освіту. Національне Агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2020. URL: <https://naqa.gov.ua/2020/06/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%83-%D0%B2%D0%B8%D1%89%D1%83-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83/>
2. Бабак С. Видатки на освіту: інвестиції чи витрати? Лівий берег. 15 вересня 2025. URL: https://lb.ua/blog/serhii_babak/696412_vidatki_osvitu_investitsii_chi.html
3. Грішнова О.А., Думанська В.П. Підвищення доступності та якості освіти як один із шляхів пом'якшення демографічної кризи в Україні. ІДСД. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/18fabae5-e0d4-441d-bbc3-0b7f67f7a212/content>
4. Данилишин Б. Знання як філософський камінь економіки. Новое время. 10 жовтня 2018. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/znannja-jak-filosofskij-kamin-ekonomiki-2499518.html>
5. Інновації у вищій освіті: Глосарій термінів і понять. Ужгород. 2015.
6. Іноземні студенти в Україні під час війни (2022-2023). За заг. ред. О.О. Шаповалової. Київ: «Млин медіа». 2023. 196 с. URL: https://studyinukraine.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/ukr_Book_2023_compressed.pdf
7. Журавель Ю. В. Роль держави в забезпеченні конкурентоспроможності закладів освіти України у воєнний та післявоєнний період. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (43), 2024. С. 42–49.
8. Забезпечення якості вищої освіти в Україні : навчально-методичний посібник / А. Бутенко, О. Єременко, О. Книш, А. Сурай, О. Требенко. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 76 с.
9. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
10. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
11. Конкурентоспроможність вищої освіти в умовах інформаційного суспільства : колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, доц. Н. І. Холякко. Чернівці : ЧНТУ, 2020. 192 с.
12. Курбатов Сергій. Алгебра покликання. Дзеркало тижня. 01 червня 2018. URL: https://dt.ua/EDUCATION/algebra-poklikannya-279502_.html
13. Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента від 17 квітня 2002 № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002/sp:dark#Text>
14. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Київ, 2017. URL: <https://me.gov.ua/view/22e86f94-a9dd-421e-adcb-e38748a4b7cb>
15. Незалежність в цифрах. Як змінилась економіка України за 30 років. 26 серпня 2021 р. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/nezavisimost-tsifrah-izmenilas-ekonomika-1629802576.html>
16. Сандул М.С. Глобальна конкурентоспроможність національних систем вищої освіти КНЕУ. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ, 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6d529159-3874-4e2a-b2bc-29b43705d071/content>
17. Саух П. Ю. Сучасна освіта : портрет без прикрас : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 382 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/12086908.pdf>
18. Сидорова А.В., Кобідзе Н.Н., Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. № 4 (36) 2019.
19. Стратегічний плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. URL: <https://mon.gov.ua/strategichnii-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>
20. Хоменко Д. Освіта за кордоном: топ-3 країни, куди поїхали навчатися українці у 2022 та 2023 роках. 23 листопада 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20265744-osvita-za-kordonom-top-3-krayini-kudi-poyihali-navchatisya-ukrayinci-u-2022-ta-2023-rokah>
21. Фурманенко І.Р. Конкурентоспроможність вітчизняних освітніх послуг на міжнародному ринку. *Економіка і суспільство*. Вип. 67. 2024.
22. Investing in Education 2025. EUROPEAN COMMISSION. 30 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b575982f-82f0-11f0-9af8-01aa75ed71a1/language-en>

Zakharchuk M. E. KEY CHARACTERISTICS OF THE FUNCTIONING OF THE EDUCATION SYSTEM AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THEIR IMPROVEMENT

The article is devoted to the analysis of the key characteristics of the functioning of Ukraine's national education system and to the determination of the role of public administration in increasing its effectiveness, efficiency, quality, and competitiveness. The author considers education through the prism of its dualism: as a socio-cultural phenomenon of the reproduction of society and as a resource-intensive activity that requires special approaches to public administration and constant balancing among value orientations, market mechanisms, and administration. The study is based on an assessment of the education system across four interrelated indicators: effectiveness, efficiency, competitiveness, and quality. A significant discrepancy is evident between Ukraine's relatively high human development index and its low GDP per capita for many years. It is emphasized that Ukraine has systematically underfunded education, despite the legislative norm of 7% of GDP, with actual spending on education lower. The conclusion is that there is a need to establish a direct correlation between financial investments in education and their effects, which should be reflected in the growth of human capital, GDP, and innovative activity. The outflow of Ukrainian students abroad is recorded, which is a marker of a decrease in the competitiveness of national education. An indicator of the competitiveness of the Ukrainian education system is its attractiveness for international students, and increasing the export of educational services, primarily higher education, should also be among the tasks of both educational institutions and education management bodies. The concept of quality control, which performs a diagnostic function, and quality assurance, with its preventive focus, are distinguished. The author of the article also defines the competitiveness of the national education system. After all, competitiveness is ensured through the effective and transparent activities of public administration bodies in the field of education. The Ukrainian system of ensuring the quality of education is generally characterized by the key powers of its ensuring bodies being given. To increase the effectiveness and efficiency of the national education system, a set of measures to improve public administration is proposed.

Keywords: education, public administration, effectiveness, efficiency, competitiveness, quality, quality assurance of education, human capital.

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Корчинська О. О.

<https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>

Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ SMART СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

У статті проведено дослідження трансформації концепції смарт-спеціалізації в умовах критичних викликів та впливів на систему публічного управління та національну безпеку в цілому в подальшому формуванні стратегічних завдань післявоєнного відновлення України. Автор зазначає, що класична європейська модель SMART (S3), орієнтована на економічне зростання через інновації, проте в вітчизняних реаліях потребує докорінного переосмислення та розширення. У роботі наведено етапи інтелектуального розвитку стратегії, визначальним науковим посилом роботи є пропозиція переходу від традиційної парадигми SMART до моделі SMARTER, де додані складові «E» (Evaluated) та «R» (Reviewed) акцентують увагу на адаптивності та життєздатності регіональних екосистем як відповідь на потребу в динамічному управлінні в умовах невизначеності. Обґрунтовано також необхідність еволюційного переходу багаторівневої концепції SMARTERS, що відповідає сучасним геополітичним реаліям та ситуації, особливо в країнах, що піддаються негативному впливу екзогенних факторів. Розширена концепція SMARTERS, де фінальна складова «S» (Security) стає фундаментальним критерієм відбору регіональних та галузевих пріоритетів.

Особливу увагу приділено багатоаспектності поняття безпеки в межах SMARTERS. Доведено, що безпековий компонент не обмежується лише мілітарною складовою, а пронизує всі напрямки відбудови: інформаційна безпека: розвиток кіберстійких цифрових технологій та захист даних в межах смарт-спеціалізацій; інфраструктурна безпека: проектування децентралізованих та відновлюваних енергетичних та транспортних систем, стійких до фізичних руйнувань. Економічна безпека як визначальна та узагальнена фаза розвитку, яка мінімізує залежність від імпорту стратегічної сировини та створення автономних замкнених циклів виробництва на регіональному рівні.

Визначено, що впровадження SMARTERS дозволяє синхронізувати інноваційну політику з потребами національної стійкості, перетворюючи регіони на безпечні інноваційні хаби. Зазначено, що саме такий підхід забезпечить надійність інвестицій та відповідність проєктів відбудови довгостроковим інтересам держави.

Ключові слова: смарт-спеціалізація, SMART, SMARTER, SMARTERS, публічне управління, територіальна громада, національна безпека, післявоєнна відбудова, інфраструктурна стійкість, економічна безпека, інформаційна безпека, післявоєнна відбудова.

Постановка проблеми. Військовий стан та бойові дії, що тривають на території України, вимагають від органів державної влади та місцевого самоврядування пошуку нових підходів до системи управління територіальними громадами та державою загалом. У цьому контексті саме концепція smart спеціалізації посідає особливе місце як дієвий інструмент політики, що орієнтована на визначенні унікальних конкурентних переваг регіонів, активізації підприємницького потенціалу та концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку. Разом з тим, традиційна модель smart спеціалізації, орієнтована на стимулювання інновацій-

ного зростання, в українських реаліях стикається з загрозою високої вразливості, а тому логічна еволюція до моделі smarter забезпечує аналіз та реагування на зовнішні виклики з можливістю адаптації до них, тобто подолання наслідків вже завданої шкоди. Сучасні ж умови, в яких функціонують територіальні громади, потребують використання так званого «безпекового фільтра», що дозволить переходити від простої стійкості до проектування безпечного середовища. Це в свою чергу зумовлює необхідність зміни ролі держави та органів місцевого самоврядування від модераторів ринку до гарантів безпечного інноваційного простору.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція європейської політики smart спеціалізації (S3) є відповіддю на глобальні виклики та специфічні умови воєнного стану в Україні. Науковці та дослідники регіональної політики, засновані на інноваційному розвитку, у своїх працях окреслюють питання впровадження smart спеціалізації в межах регіонального розвитку Європейського Союзу, дають оцінку реалізованим заходам та рекомендації подальших покращень. Так, D. Foray – засновник концепції smart спеціалізації у своїх дослідженнях обґрунтовував перехід до «місійно-орієнтованих» інновацій, зазначаючи, що smart спеціалізація – це не лише про економічне зростання, але й про здатність системи адаптуватись до структурних криз через застосування підприємницького пошуку [1]. Роботи S. Berlingieri та C. Solarino розкривають необхідність зміщення акценту smart спеціалізації на сталість, що фактично є основою переходу до формування концепції smarter, включаючи механізми захисту та реагування на зовнішні фактори [2]. Український дослідник Ю. Бажал присвячує свої роботи адаптації S3 до реалій, зосереджуючи увагу на тому, що впровадження smart спеціалізації має враховувати, окрім інноваційної складової, специфіку воєнного стану, забезпечуючи технологічну незалежність [3]. О. Цимбал та І. Манцуров займаються питаннями економічної безпеки та післявоєнної відбудови України, розуміючи необхідність залучення міжнародних донорів з гарантуванням економічної безпеки [4]. Фахівці з регіонального розвитку С. Шульц та І. Сторонянська досліджують трансформацію S3 в умовах децентралізації та війни, а також наголошують на необхідності зміни архітектури smart спеціалізації, яка б інтегрувала захист критичної інфраструктури та цифрову безпеку в регіональні стратегії розвитку [5]. Фактично, заклавши фундамент smart спеціалізації покладено початок еволюційного шляху трансформацій та адаптації концепції відповідно до екзистенційних загроз.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці концептуальних засад необхідності трансформації smart спеціалізації в умовах воєнного стану післявоєнної відбудови в Україні через перехід від класичної моделі smart до розширеної концепції smarter.

Виклад основного матеріалу. Закріплення концепції smart спеціалізації на рівні ЄС офіційно відбулося в межах затвердженої стратегії «Europe 2020», їй надано статус «попередньої вимоги»

для отримання доступу до коштів Європейських структурних та інвестиційних фондів (ESIF) [6]. Методологічний супровід впровадження моделі, що базувалася на процесі «підприємницького пошуку» (Entrepreneurial Discovery Process) забезпечила Європейська Комісія через створення S3 Platform у Севільї (Joint Research Centre – JRC) [7].

Під впливом пандемії COVID-19 та з прийняттям Європейського зеленого курсу стало очевидним, що орієнтований на економічне зростання smart підхід потрібно доповнювати компонентами інклюзивності та екологічності, що зумовило трансформацію S3 в S4+ (Smart Specialization Strategies for Sustainable and Inclusive Growth), що зміщує орієнтацію на проекти, які вирішують глобальні виклики, пов'язані з демографією, зміною клімату, стійкістю ланцюгів постачання. Так, у звіті Євро Комісії «Smart Specialisation for Sustainable Development Goals» зазначено, що інновації тепер мають оцінюватися через їхній вплив та внесок в Resilience (стійкість) регіональних систем [8]. Додавання літер «E» (Evaluated – оцінювана) та «R» (Reviewed – переглянута) у науковому колі розглядається як відповідь на потребу в динамічному управлінні в умовах невизначеності. Це перетворює стратегію зі статичного документа на живий процес постійної адаптації.

На основі досвіду України, де процес впровадження smart спеціалізації розпочався у 2019 році за підтримки експертів ЄС, а також воєнний стан, що став каталізатором ще глибших змін та трансформації, перехід до моделі smarter був не плановим, а необхідним заходом задля виживання. При цьому досвід повномасштабного вторгнення показує, що стійкість є лише частиною необхідної відповіді для подальших управлінських рішень. Це створює об'єктивні передумови для подальшої еволюції концепції smart у напрямку smarter, де компонент «S» (Security) інтегрує локальні та національні безпекові інтереси, кіберзахист та енергетичну незалежність у фундамент регіонального розвитку.

У сучасних наукових проєктах безпека розглядається не лише як оборонний аспект, а як архітектоніка «смайт-економіки», що включає інформаційну, інфраструктурну та економічну складові. Таким чином, запровадження концепції smarter базується на еволюції європейської політики smart спеціалізації в умовах глобальних викликів та війни в Україні, а тому передбачає перехід smart-smarter-smarters від економічного зростання до комплексного забезпечення стійкості та безпеки територіальних громад та країни в цілому.

Переконані, що запровадження *smarter*s в умовах, коли класична модель *smart* спеціалізації ще не завершена, – це не «зміна курсу», а необхідне розширення. Як зазначають Ю. Бажал, І. Сторонянська та С. Шульц існує необхідність адаптації європейської регіональної політики, заснованої на принципах *smart* спеціалізації до умов війни. В Україні ж S3 перебуває на стадії розробки стратегій у регіонах, що дає унікальне «вікно можливостей» інтегрувати безпеку без переписування вже готових систем.

Важливо також зазначити, що післявоєнна відбудова України базуватиметься на рішеннях та проєктах, що прийняті та затверджені в часі війни, тобто вже зараз Дослідницька служба Верховної Ради України та наукові інститути обґрунтовують, що *smart* спеціалізація є оптимальним інструментом для післявоєнної реконструкції, оскільки забезпечує фокусування обмежених ресурсів на критично важливих точках росту, що одночасно посилюють місцеву, регіональну та національну безпеку. При цьому, підтримка інтеграції технологій подвійного призначення в регіональні та територіальні стратегії розглядається як ключовий механізм перетворення воєнних викликів на економічні можливості.

Оскільки класична модель *smart* спеціалізації розроблялася для мирного та стабільного середовища ЄС, а концепція *smarter* стала оновленням на основі впливу змінного середовища, то додавання компонента «S» під час воєнних ризиків є безпековим фільтром, що робить стратегію розвитку громади чи регіону життєздатною. На усіх етапах впровадження принципів *smarter*s, відбувається доповнення цих процесів залученням фахівців з безпеки, критеріями, за якими визначатиметься стійкість проєкту, та інфраструктурною автономністю.

Механізм впровадження *smarter*s не передбачає створення нових бюрократичних органів, адже інтегрується через вже затверджену Державну стратегію регіонального розвитку, шляхом внесення змін до Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проєкту, для реалізації якого може надаватись державна підтримка (2012 р.), де розділ “Безпека” стане обов’язковим. Також задля залучення інвестиційних коштів, необхідно забезпечити інвесторам сприятливі та безпечні умови, з врахуванням військових викликів (енергетична, інформаційна безпека, протиповітряний захист територій тощо).

В умовах війни *smarter*s є реальним способом уникнення створення економічно вразливих

структур, що відповідає вимогам Стратегії економічної безпеки України, затвердженої Указом Президента № 347/2021. Запропонована концепція *smarter*s логічно доповнює цілі, прописані в цьому документі, перетворюючи загальні принципи економічної стійкості на конкретні інструменти регіонального розвитку. При цьому «перескочення» процесу запровадження *smart* не відбувається, адже кожен наступний крок не заперечує попередній, а лише формує додаткові вимоги.

Стратегія економічної безпеки України є основним документом системи стратегічного планування, в якому визначено політику держави щодо захисту національних інтересів, відповідно до яких формується політика, спрямована на реалізацію в межах територіальної громади. Хоч Стратегія розрахована на період 2025 року включно, проте початок 2026 року характеризується аналізом виконання цієї стратегії, розробкою та оновленням положень наступного стратегічного періоду вже з врахуванням досвіду війни та викликів, з яким зустрілась система публічного управління. Стратегія вимагає постійного моніторингу загроз та визначає такі напрямки безпеки: функціональна, інвестиційно-інноваційна та макроекономічна.

Трансформація підходів у межах концепції *smart-smarter-smarter*s відображає еволюцію стратегічних пріоритетів: від впровадження окремих інтелектуальних систем до формування стратегій сталого розвитку, що базуються на інклюзивності та екологічній безпеці, а також демонструє поступовий перехід від суто технологічної цифровізації до побудови цілісних, стійких та людиноцентричних екосистем (див. табл.1). В результаті це дозволяє державі фінансувати та реалізувати ті напрямки та проєкти, що зміцнюють національну економіку та безпеку.

Для того, щоб ідея концепції *smarter*s перетворилася з теоретичної моделі в робочий інструмент, необхідно визначити безпекові індикатори, що будуть інтегровані в стратегії розвитку територіальних громад, та забезпечать моніторинг проєктів, показуючи прогрес у захищеності громади (табл. 2).

Запропонована в таблиці система критеріїв та показників забезпечує оцінку результативності політики органів місцевого самоврядування з акцентом на якісне забезпечення життєздатності територіальної громади.

Таким чином, оцінка на основі моделі *smarter*s стає інструментом «стратегічної селекції», де перевагу отримують проєкти подвійного призначення та високої локалізації. Це забезпечує від-

Трансформація публічного управління розвитком територіальних громад в межах концепції smart-smarter-smarters

Параметри порівняння	Smart	Smarter	Smarters
Основне завдання	Економічне зростання	Сталий розвиток та стійкість	Безпека та відбудова (Security)
Принцип відбору пріоритетів	Підприємницький пошук (EDP)	Екологічність та соціальна відповідальність	Безпечний фільтр та стратегічна автономія
Інфраструктура	Технопарки, хаби	Гнучку мережі	Децентралізовані захищені вузли
Цифровізація	Ефективність та автоматизація	Доступність та відкритість даних	Кіберстійкість та захист даних
Ресурсна база	Глобальні ланцюги постачання	Оптимізація використання ресурсів	Мінімізація імпортозалежності, локалізація
Роль органу місцевого самоврядування	Адміністратор: впроваджує рішення та цифровізує реєстри	Модератор: сприяє діалогу та захищає цифрові права жителів громади	Стратегічний архітектор: формує екосистему сталого розвитку
Роль жителя громади	Користувач послуг, учасник процесу	Користувач послуг, учасник процесу	Співатор екосистеми
Підсумковий результат	Збільшення доданої вартості, зростання кількості патентів	Рівень адаптивності до криз, декарбонізація	Стійкість інфраструктури, енергонезалежність, перехід на безвулцевої технології

Джерело: розроблено авторкою.

Таблиця 2

Система критеріїв та показників оцінки проєкту в процесі трансформації smart-smarter-smarters

Рівень трансформації	Критерії	Показники (КРІ)
Smart	Економічний потенціал	Рівень доданої вартості та обсяг очікуваних надходжень до бюджету
Smarter	Енергонезалежність	Частка автономної генерації у загальному енергоспоживанні об'єкта
	Логістична гнучкість	Наявність альтернативних маршрутів постачання сировини та збуту продукції
Smarters	Інфраструктурна безпека	Рівень фізичної захищеності (укриття, захищені мережі)
	Цифрова безпека	Ступінь захищеності даних та систем управління від кібератак
	Ресурсна автономія	% використання місцевої сировини та кадрів
	Dual use потенціал	Здатність проєкту працювати на потреби цивільного захисту та оборони
	Реінтеграція ветеранів	Наявність програм адаптації та створення робочих місць для ветеранів
	Громадська згуртованість	Рівень залученості жителів та ВПО до підприємницького відкриття
	Освітня адаптивність	Наявність курсів та програм для перекваліфікації кадрів під потреби економіки війни

Джерело: розроблено авторкою.

повідність місцевих стратегій вимогам Стратегії економічної безпеки України та формує базис для довгострокового виживання громад у нестабільному геополітичному середовищі.

Висновки. Smart спеціалізація – це реальна можливість використати синергію науки, бізнесу та місцевого самоврядування на абсолютно нові інвестиційні перспективи регіонів та територіальних громад, вивести їх на новий рівень розвитку.

Вона дозволяє впроваджувати інновації, використовувати сучасні наукові розробки, створювати нові конкурентні види діяльності. Це фактично новий інструмент регіональної політики, який сприятиме підвищенню інвестиційної активності і конкурентоспроможності регіонів, але в умовах повномасштабного вторгнення та задля формування основ післявоєнної відбудови необхідним є пошук нових підходів та інструментів, що оріє-

ентовані не лише на економічне зростання, але й стійкість та безпеку. Трансформація концепції smart спеціалізації в через адаптивну парадигму smarter в комплексну безпекову модель smarters гарантує, що інвестиції та технологічні рішення будуть захищені від фізичних руйнувань, кібератак та ресурсного шантажу. Реалізація моделі smarters пропонує міжнародним партнерам та

внутрішнім інвесторам не лише унікальні ніші для отримання прибутку, але й органи місцевого самоврядування формують захищені екосистеми з мінімальними ризиками завдяки автономності, децентралізації та соціальній згуртованості.

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення механізмів гармонізації моделі smarters із законодавчим полем Європейського Союзу.

Список літератури:

1. Foray D. Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. London : Routledge, 2015. 128 p.
2. Breviglieri P., Erdem T., Eken S. Predicting Smart Grid Stability with Optimized Deep Models. SN Computer Science, 2021. 2(2), 1–16.
3. Бажал Ю. М. Смарт-спеціалізація в державній політиці інноваційного розвитку України. Економіка та прогнозування. 2020. № 1. С. 60–77.
4. Манцуров І. Г., Храпунова Я. В. Економічна безпека як базис інноваційного розвитку в умовах після-воєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 4. С. 15–32.
5. Сторонянська І. З., Шульц С. Л. Смарт-спеціалізація як інструмент активізації розвитку територій: світовий досвід та українські реалії. Вісник НАН України. 2021. № 6. С. 69–78.
6. European Commission. (2010). Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010) 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:en:PDF>
7. JRC Policy Report. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). 2012. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf
8. Larosse J. Smart Specialisation for Sustainable Development Goals. European Commission, JRC. 2020. URL: www.friendsofsmartspecialisation.eu

Korchynska O. O. TRANSFORMATION OF THE SMART SPECIALIZATION CONCEPT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The article studies the transformation of the concept of smart specialization in the context of critical challenges and impacts on the public administration system and national security as a whole in the further formation of strategic objectives for the post-war reconstruction of Ukraine. The author notes that the classic European SMART (S3) model, focused on economic growth through innovation, however, in domestic realities requires a radical rethinking and expansion. The work presents the stages of intellectual development of the strategy, the defining scientific message of the work is the proposal to transition from the traditional SMART paradigm to the SMARTER model, where the added components “E” (Evaluated) and “R” (Reviewed) emphasize the adaptability and viability of regional ecosystems as a response to the need for dynamic management in conditions of uncertainty. The need for an evolutionary transition of the multi-level SMARTERS concept, which corresponds to modern geopolitical realities and situations, especially in countries exposed to the negative influence of exogenous factors, is also substantiated. The SMARTERS concept is expanded, where the final component “S” (Security) becomes a fundamental criterion for selecting regional and sectoral priorities. Particular attention is paid to the multifaceted nature of the concept of security within SMARTERS. It is proven that the security component is not limited to the military component, but permeates all areas of reconstruction: information security: development of cyber-resistant digital technologies and data protection within smart specializations; infrastructure security: designing decentralized and renewable energy and transport systems that are resistant to physical destruction. Economic security as a defining and generalized phase of development that minimizes dependence on imports of strategic raw materials and the creation of autonomous closed production cycles at the regional level. It is determined that the implementation of smarters allows for the synchronization of innovation policy with the needs of national sustainability, transforming regions into safe innovation hubs. It is noted that this approach will ensure the reliability of investments and the compliance of reconstruction projects with the long-term interests of the state.

Keywords: smart specialization, smart, smarter, smarters, public administration, territorial community, national security, post-war reconstruction, infrastructure sustainability, economic security, information security, post-war reconstruction.

Дата першого надходження статті до видання: 23.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Косаревич Н. Б.<https://orcid.org/0009-0004-9840-9732>

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: БЮДЖЕТНИЙ ВИМІР

У статті досліджено державну політику відновлення в Україні крізь призму її бюджетного забезпечення на рівні територіальних громад в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій. Обґрунтовано, що бюджетні механізми виступають ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей відбудови, визначених у програмних документах держави, та забезпечують інституційне втілення управлінських рішень у фінансовій площині. Доведено, що результативність державної політики відновлення значною мірою залежить від узгодженості фіскальних, трансфертних і проєктно-фінансових інструментів із завданнями розвитку територіальних громад.

Систематизовано механізми бюджетної реалізації політики відновлення та розкрито інституційну специфіку місцевого рівня як одночасно суб'єкта впровадження державних рішень і реципієнта фінансової підтримки. Проаналізовано трансформацію міжбюджетних відносин після 2022 року, зокрема зростання ролі цільових субвенцій і спеціальних фондів, що посилює централізаційні тенденції у фінансуванні відбудови.

На основі структурно-динамічного аналізу доходів місцевих бюджетів та оцінювання показників фінансової автономії встановлено, що номінальне зростання бюджетних ресурсів не супроводжується адекватним посиленням реальної фінансової спроможності громад, що формує ризики домінування компенсаційної моделі державної підтримки. Обґрунтовано напрями удосконалення механізмів державної політики відновлення, спрямовані на зміцнення власної доходної бази громад, підвищення ефективності капітальних видатків та інтеграцію завдань відбудови у систему середньострокового бюджетного планування.

Ключові слова: державна політика відновлення, місцеві бюджети, механізми державного управління, міжбюджетні трансферти, фінансова автономія громад, трансфертна залежність.

Постановка проблеми. Реалізація державної політики відновлення на місцевому рівні в Україні здійснюється в межах багаторівневої системи публічного управління, у якій бюджетні механізми виступають ключовим інструментом практичної імплементації стратегічних рішень. Інституційні засади цієї політики формуються на основі норм Бюджетного кодексу України, законодавства про місцеве самоврядування та регіональний розвиток, а також спеціальних урядових рішень, ухвалених після 2022 р. у зв'язку з воєнними викликами та зумовлені цими дисбаланси соціально-економічного розвитку територіальних громад. Водночас чинна архітектура бюджетного забезпечення відновлення характеризується фрагментарністю інструментів і домінуванням компенсаційної логіки фінансування над розвитковою, що ускладнює досягнення довгострокових ефектів сталості.

Згідно з діючою Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021–2027 рр. [9], відновлення територій розглядається як комплексний процес, що поєднує відбудову інфраструктури, відновлення економічної активності та посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. При цьому місцеві бюджети визначаються базовою фінансовою платформою реалізації відповідних заходів. Однак за умов ресурсного дефіциту та нерівномірності податкової бази громад стратегічні пріоритети відновлення не завжди трансформуються у пропорційні фінансові можливості на місцях, що викликає підсилення територіальної асиметрії темпів відбудови.

У зв'язку з наведеним актуалізується потреба у науковому осмисленні бюджетних механізмів реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні, їх інституційної узгодженості та

результативності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, а також у переході від фрагментарного компенсаційного фінансування до системної бюджетної моделі, орієнтованої на розвиткове відновлення та довгострокову фінансову спроможність територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні, зокрема в бюджетному вимірі, широко висвітлена у вітчизняних дослідженнях у межах теорії місцевих фінансів, бюджетної децентралізації та фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Незважаючи на це, науковий доробок здебільшого має фрагментарний характер і зосереджується на окремих інструментах фінансового забезпечення, що зумовлює потребу в їх узагальненні та вивченні їх взаємодії в межах цілісної державної політики.

Інституційні трансформації місцевого самоврядування в умовах воєнного стану проаналізовано у працях Р. Бедрія [1], де акцент зроблено на зміні повноважень органів місцевого самоврядування (ОМС) і посиленні залежності громад від централізованих фінансових рішень. Видатки місцевих бюджетів на відновлення територій досліджено у роботах М. О. Кужелева, А. В. Нечипоренка та С. М. Стабіаса [6], які підкреслюють зростання ролі цільових трансфертів і спеціальних фондів, зосереджуючись переважно на видатковій складовій бюджетів.

Роль місцевих бюджетів у процесах регіонального розвитку та післякризового відновлення розкрито у дослідженнях Л. Б. Рябушки, О. С. Журавки та Д. О. Салова [10], тоді як проблеми фінансового вирівнювання й трансфертної залежності громад проаналізовано у працях І. З. Сторонянської, Л. Я. Бенівської та Т. В. Мединської [11]. Питання середньострокового бюджетного планування у контексті відновлення висвітлено М. Тимошенком [12], однак із переважним акцентом на дію державного рівня. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері місцевих фінансів і міжбюджетних відносин, бюджетні механізми реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні залишаються недостатньо систематизованими як цілісна інституційно-фінансова модель, що визначає актуальність і наукову новизну даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація бюджетних механізмів реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні, оцінка їх результатив-

ності в умовах воєнних трансформацій, а також визначення прикладних напрямів удосконалення бюджетного забезпечення для відновлення розвитку територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Інституційна специфіка бюджетного виміру політики відновлення полягає в подвійній ролі місцевого рівня, який одночасно виступає суб'єктом реалізації бюджетних рішень і об'єктом державної фінансової підтримки. Органи місцевого самоврядування формують та виконують бюджети, визначають пріоритети фінансування і відповідають за ефективність використання коштів, водночас фінансова спроможність громад значною мірою залежить від рішень центральних органів влади щодо обсягів міжбюджетних трансфертів, цільових субвенцій і спеціальних фондів відновлення. За таких умов ключовим викликом стає забезпечення балансу між централізованою підтримкою та збереженням реальної фінансової автономії громад, оскільки надмірна трансфертна залежність підвищує ризики нестійкості відновлення.

Ключовим механізмом бюджетного забезпечення державної політики відновлення є система міжбюджетних трансфертів, структура якої після 2022 р. зазнала змін у напрямі зростання питомої ваги цільових субвенцій, орієнтованих на фінансування відновлювальних проєктів. Посилення їх цільового характеру, підвищуючи керованість видатків, призводить до звуження дискреції громад у визначенні локальних пріоритетів і ускладнює інтеграцію відновлення з цілями економічного розвитку.

Особливе місце у системі бюджетного забезпечення займає Фонд ліквідації наслідків збройної агресії, кошти якого спрямовуються на відновлення житлової та критичної інфраструктури. В той же час практика використання Фонду виявляє проблеми складності процедур погодження, обмеженої інституційної спроможності громад і фрагментації фінансування. Додатковим джерелом ресурсів є субвенції на соціально-економічний розвиток окремих територій, доступ до яких залишається асиметричним, що зумовлює нерівномірність темпів відновлення.

Для громад із низькою податковою базою реалізація політики відновлення здебільшого ґрунтується на трансфертному та проєктно-фінансовому фінансуванні, тоді як власні доходи виконують переважно функцію співфінансування. За таких умов ключові інвестиційні рішення ухвалюються з урахуванням доступу до цільових субвенцій і донорських програм, що підвищує чутливість

відновлювальних процесів залежно від зовнішніх управлінських рішень [3].

В умовах обмеженості внутрішніх ресурсів важливу роль відіграють механізми проектного фінансування за участі міжнародних організацій та донорів (U-LEAD з Європою, DOBRE, UNDP, USAID, GIZ), які поєднують фінансову підтримку з інституційним посиленням громад. Інтеграція донорських коштів у бюджетний процес потребує від ОМС забезпечення співфінансування, прозорості та підзвітності, формуючи нову якість бюджетного управління на місцевому рівні [2]. Для оцінки відповідності ресурсної бази місцевих бюджетів завданням відновлення попередньо здійснюється аналіз динаміки та структури доходів (табл. 1) на основі структурно-динамічного підходу та індикаторів фінансової автономії і трансфертної залежності.

Коефіцієнт фінансової автономії розраховано як відношення власних доходів до загального обсягу доходів місцевих бюджетів, тоді як коефіцієнт трансфертної залежності, визначається як частка міжбюджетних трансфертів у структурі доходів.

Аналіз динаміки та структури доходів місцевих бюджетів у 2020–2024 рр. (табл. 1) дозволяє виявити ключові закономірності формування фінансової бази територіальних громад у період кризових і післякризових трансформацій та оцінити бюджетні передумови реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні.

Упродовж досліджуваного періоду зафіксовано номінальне зростання сукупних доходів місцевих бюджетів з 471,5 млрд грн у 2020 р. до 679,5 млрд грн у 2024 р. (приблизно на 44 %). Разом із тим, з урахуванням прискорення інфляційних процесів, особливо у 2022 р. (126,6 %), таке зростання не трансформувалося у пропорційне підвищення реальної фіскальної спроможності громад, а в окремі роки набувало ознак стагнації, що свідчить про переважно інфляційно-компенсаційний характер динаміки доходів, а не про реальне розширення фінансових можливостей місцевого рівня публічних фінансів.

Водночас у реальному вимірі, з урахуванням інфляції, номінальне зростання доходів місцевих бюджетів у 2020–2024 рр. значною мірою нівелюється, що обмежує приріст їх фактичної

Таблиця 1

Структура доходів місцевих бюджетів та трансфертна залежність у контексті реалізації політики відновлення (2020–2024 рр.)

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Податкові надходження, млн грн	285571,55	346713,19	393460,65	434540,93	441094,15
Питома вага податкових надходжень, %	60,57	59,71	70,88	66,59	64,91
Неподаткові надходження, млн грн	21462,55	27183,01	22041,14	36511,37	43603,70
Питома вага неподаткових надходжень, %	4,55	4,68	3,97	5,59	4,42
Доходи від операцій з капіталом, млн грн	3473,08	3462,22	2275,99	3621,89	4854,89
Питома вага доходів від операцій з капіталом, %	0,74	0,60	0,41	0,55	0,71
Трансферти від органів держуправління, млн грн	160177,06	202733,29	136753,76	177385,20	187932,44
Питома вага трансфертів від органів держуправління, %	33,97	34,91	24,64	27,18	27,66
Кошти ЄС тощо, млн грн	146,40	36,04	223,26	197,96	1427,40
Питома вага коштів ЄС тощо, %	0,03	0,01	0,04	0,03	0,21
Цільові фонди, млн грн	649,36	571,40	342,29	351,77	618,26
Питома вага цільових фондів, %	0,14	0,10	0,06	0,05	0,09
РАЗОМ, млн грн	471479,98	580699,15	555097,09	652609,12	679530,85
Річний рівень інфляції, %	105	110	126,6	105,1	112
Коефіцієнт фінансової автономії громад	0,65	0,64	0,75	0,72	0,71
Коефіцієнт трансфертної залежності	0,34	0,35	0,25	0,27	0,28

Джерело: складено автором за [4].

фінансової спроможності. Це підтверджує розрив між номінальною динамікою доходів і реальними можливостями фінансування відновлювальних заходів.

Структурний аналіз показує, що податкові надходження залишаються домінуючим джерелом формування доходів місцевих бюджетів, однак їх питома вага має нелінійну динаміку. Пікове зростання частки податкових надходжень у 2022 р. (70,88 %) відображає мобілізаційну фазу бюджетної політики, спрямовану на концентрацію внутрішніх ресурсів у відповідь на кризові виклики. Подальше скорочення їх питомої ваги у 2023–2024 рр. свідчить про поступовий перехід до відновлювальної моделі бюджетного забезпечення, у межах якої податкові надходження вже не є достатнім джерелом фінансування відбудовних потреб.

Неподаткові надходження в абсолютному вимірі демонструють зростання, що відображає певну диверсифікацію дохідної бази місцевих бюджетів. Проте їх стабільно низька частка у структурі доходів обмежує можливості використання цього джерела як системного інструмента фінансового забезпечення політики відновлення. Аналогічно доходи від операцій з капіталом характеризуються нестійкою, хвилеподібною динамікою, що свідчить про фрагментарність інвестиційної активності та відсутність сталого відновлювального тренду у цій складовій.

Особливу роль у формуванні фінансової бази відновлення відіграють міжбюджетні трансферти, частка яких упродовж 2020–2024 рр. залишається значною (24,64–34,91 %). Їх динаміка має асинхронний характер відносно податкових надходжень: скорочення трансфертної складової у 2022 р. збігається з піковою мобілізацією податкових ресурсів, тоді як у 2023–2024 рр. зростання загальних доходів місцевих бюджетів значною мірою забезпечується саме за рахунок відновлення трансфертного фінансування, підтверджуючи компенсаторну роль трансфертів у фазі практичної реалізації політики відновлення.

На відміну від довоєнної моделі міжбюджетних відносин, у якій трансферти виконували переважно вирівнювальну функцію, у 2022–2024 рр. вони набули ознак цільового інструмента відновлення, орієнтованого на фінансування конкретних інфраструктурних та соціально-економічних проєктів, що суттєво змінило роль місцевих бюджетів у реалізації державної політики та посилило їх залежність від централізованих управлінських рішень.

У цьому контексті йдеться не лише про зміну частки трансфертів у структурі доходів місцевих бюджетів, а про їх функціональне посилення через зростання питомої ваги цільових трансфертів і проєктно-фінансових інструментів, а також посилення залежності капітальних видатків громад від централізованих управлінських рішень.

Розрахунок інтегральних показників поглиблює ці висновки. Коефіцієнт фінансової автономії громад у 2020–2024 рр. коливається в межах 0,64–0,75, що формально свідчить про пріоритетне використання власних доходів. Проте в умовах інфляційного знецінення ресурсів такі значення не відображають реального зростання самодостатності громад. Паралельно коефіцієнт трансфертної залежності зберігається на рівні 0,27–0,28 у 2023–2024 рр., що вказує на інституціоналізацію трансфертів, як ключового бюджетного механізму реалізації політики відновлення.

У 2023–2024 рр. збереження суттєвої ролі трансфертного фінансування в умовах зниження коефіцієнта фінансової автономії свідчить про посилення залежності бюджетів територіальних громад від централізованих управлінських рішень у фінансуванні відновлення, що обмежує простір для самостійного визначення пріоритетів і підвищує ризики нестійкості відбудовних процесів у середньостроковій перспективі.

Отже, структурно-динамічний аналіз засвідчує, що у 2020–2024 рр. реалізація державної політики відновлення на місцевому рівні відбувається в межах гібридної бюджетної моделі, за якої номінальне зростання доходів поєднується з обмеженою реальною фінансовою автономією громад, а міжбюджетні трансферти виконують системоутворюючу та компенсаторну функцію в умовах ресурсного дефіциту.

Окремої уваги потребує аналіз капітальних видатків місцевих бюджетів, як безпосереднього фінансового інструмента відновлення, однак у межах цього дослідження така оцінка обмежується відсутністю порівняльних агрегованих даних за громадами. Враховуючи таку неоднозначність необхідно визначати напрям подальших емпіричних досліджень у площині структури та джерел фінансування капітальних інвестицій. Зазначені структурні зрушення у доходах місцевих бюджетів актуалізують потребу у концептуальному осмисленні механізмів, через які державна політика відновлення реалізується на місцевому рівні, що відображено на рис. 1.

При цьому, за даними Бюджетного кодексу України, дохідна база бюджету громади формується

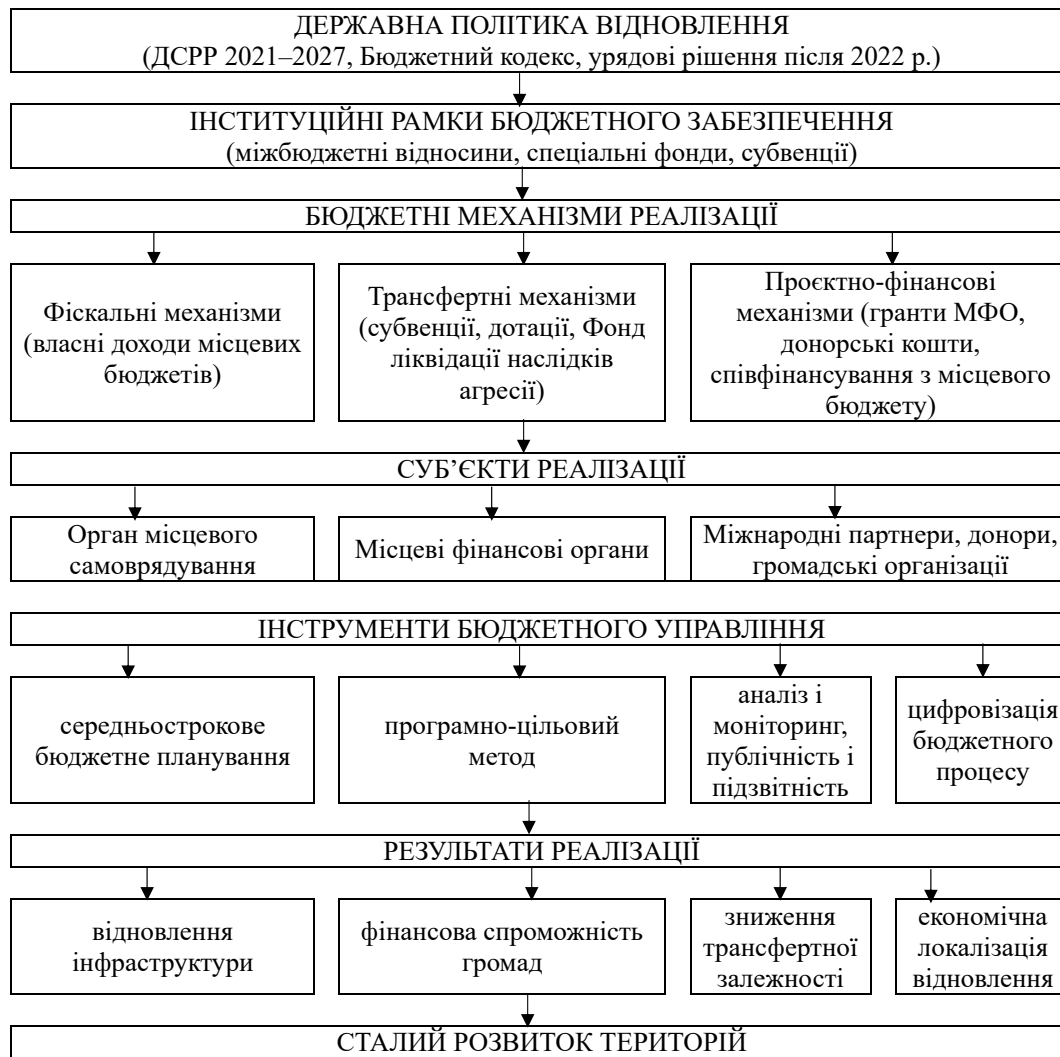


Рис. 1. Механізми реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні

Джерело: сформовано автором.

з врахуванням понад 40 джерел надходжень, незважаючи на їх обмежений або нестабільний характер у воєнних умовах. Фактична спроможність місцевих бюджетів у період повномасштабної війни визначається не лише управлінськими рішеннями на рівні ОМС, але і зовнішніми чинниками, зокрема змінами бюджетного та податкового законодавства, а також частою практикою перерозподілу фінансових ресурсів через державний бюджет [5].

Запроваджені у 2022–2023 рр. зміни до бюджетного та податкового законодавства, а також перегляд механізмів міжбюджетного вирівнювання призвели до перерозподілу фінансових потоків на користь державного бюджету. Це, з одного боку, дозволило акумулювати ресурси для загальнодержавних потреб, а з іншого – обмежило можливості окремих громад щодо самостійного фінансування відновлювальних заходів. Додатковим фактором стала поява спеціальних інструментів,

зокрема Фонду ліквідації наслідків збройної агресії, кошти якого спрямовуються на компенсацію втрат та на відбудову інфраструктури, проте їх використання супроводжується складними процедурами погодження з високими вимогами до проектно-спроможності громад.

У цих умовах міжнародна фінансова допомога є важливим чинником, однак вона виконує переважно допоміжну функцію. Незважаючи на готовність міжнародних партнерів підтримувати відновлення України без очікування завершення війни, саме власні доходи місцевих бюджетів визначають першочергові джерела сталого фінансування розвитку громад. Разом з відміченим надмірна залежність від донорської допомоги створює ризики для громад з низьким рівнем інституційної спроможності, які можуть бути виключені з процесів відновлення через відсутність підготовлених проектів або співфінансування.

З метою зниження таких ризиків та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів органи місцевого самоврядування мають розглядати питання відновлення і розвитку територій у межах середньострокового бюджетного планування, з чітким визначенням пріоритетів витрачання коштів та оцінкою фінансової спроможності громади. Ключову роль у цьому процесі відіграють місцеві фінансові органи, які повинні здійснювати комплексний аналіз динаміки доходів і видатків бюджету, рівня трансфертної залежності, дефіциту або профіциту бюджету, а також наявності вільних залишків коштів [7].

Такий аналіз має включати оцінку можливостей фінансування відновлювальних заходів за рахунок власних ресурсів громади, а також визначення потреби у залученні додаткових джерел фінансування – державних субвенцій, грантів міжнародних організацій, благодійної допомоги та інвестиційних ресурсів. Важливим є і врахування економічної локалізації відновлення, зокрема створення робочих місць, підтримки місцевого підприємництва та малого і мікробізнесу, що дозволяє поєднати відбу-

дову інфраструктури з відновленням економічної активності громади [8].

Таким чином, місцеві фінанси у сучасних умовах виступають не лише інструментом забезпечення поточних потреб територіальних громад, а й ключовим механізмом реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні. Ефективність цього механізму визначається здатністю ОМС поєднувати бюджетне планування, управлінські рішення та проєктний підхід у єдину систему фінансового забезпечення сталого розвитку громад.

Результатом функціонування цієї системи є відновлення інфраструктури, підвищення фінансової спроможності громад, зниження трансфертної залежності та формування передумов сталого розвитку територій.

З урахуванням виявлених бюджетних обмежень та результатів структурно-динамічного аналізу доцільним є формування прикладних напрямів удосконалення бюджетних механізмів реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями удосконалення бюджетних механізмів реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні

Напрямок удосконалення	Поточна проблема	Запропоноване рішення	Очікуваний ефект
Фіскальна база громад	інфляційне знецінення власних доходів; обмежена податкова база	впровадження місцевих програм підтримки МСП (компенсація відсоткових ставок, ваучери на релокацію бізнесу); використання податкових мотивацій у межах повноважень ОМС з орієнтацією на зростання надходжень ПДФО та єдиного податку	зростання реальних доходів бюджету; підвищення фінансової автономії
Трансфертні механізми	асиметричний доступ до субвенцій; складні процедури погодження	стандартизація проєктних вимог для типових відновлювальних проєктів (житло, соціальна інфраструктура); скорочення строків погодження субвенцій	зменшення трансфертної нерівності; прискорення відбудови
Фонд ліквідації наслідків агресії	фрагментація фінансування; перевантаження громад документацією	запровадження середньостроково-го програмування фонду з прив'язкою до регіональних стратегій розвитку та переліку пріоритетних об'єктів	підвищення результативності капітальних видатків
Проєктно-фінансові інструменти	низька проєктна спроможність частини громад	створення міжмуніципальних проєктних офісів та навчальних програм з підготовки грантових заявок із фокусом на залучення донорського фінансування	розширення доступу до донорських ресурсів
Бюджетне планування	Короткостроковість і фрагментарність рішень	інтеграція завдань відновлення у середньострокові бюджетні плани з визначенням обсягів фінансування капітальних видатків	узгодженість витрат із цілями відновлення
Програмно-цільовий метод	формальний характер бюджетних програм	посилення результативних показників бюджетних програм (зв'язок фінансування з досягненням конкретних відновлювальних результатів)	підвищення ефективності використання коштів
Прозорість і підзвітність	обмежена довіра стейкхолдерів	запровадження цифрових панелей відновлення та регулярних публічних звітів про використання коштів	підвищення довіри та інвестиційної привабливості громад

Джерело: сформовано автором.

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення бюджетних механізмів реалізації державної політики відновлення обмежується сукупністю чинників, ключовими серед яких є дефіцит кваліфікованих кадрів на місцевому рівні, нерівномірна інституційна спроможність громад, часові обмеження бюджетного процесу та підвищені вимоги до координації між органами державної влади й донорами. Ігнорування цих ризиків може знизити результативність навіть інституційно обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що чинна модель бюджетного забезпечення відновлення, побудована на домінуванні компенсаційної логіки та функціональному розширенні цільових трансфертів, не формує достатніх стимулів для розвитку територій і зміцнення фінансової самостійності громад. Посилення трансфертної залежності та концентрація ресурсів у централізованих фондах обмежують стратегічну ініціативу

місцевого рівня та знижують результативність капітальних видатків. За таких умов державна політика відновлення потребує інституційного переосмислення бюджетних механізмів з орієнтацією на розширення фіскальної бази громад, підвищення їх управлінської відповідальності та узгодження ресурсів із довгостроковими цілями розвитку.

Запропоновані напрями удосконалення бюджетних механізмів спрямовані на подолання структурних обмежень фінансової спроможності територіальних громад і підвищення ефективності реалізації державної політики відновлення на місцевому рівні. Їх впровадження створює передумови для переходу від реактивної компенсаційної моделі до проактивної моделі відбудови, яка інтегрує власні доходні джерела громад, інструменти державної підтримки та міжнародне фінансування у цілісну систему сталого територіального розвитку.

Список літератури:

1. Бедрій Р. Економічний вимір місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Право України*. 2025. № 6. С. 94–106. DOI: 10.33498/loou-2024-06-094
2. Відновлення України: фінансові ресурси і інструменти відбудови та розвитку територіальних громад. Українська школа міжнародного інноваційного підприємництва, права і комунікацій, Інституту міжнародних відносин Київського національного університету ім. Шевченка Київ. 2023. URL: <https://surl.lu/paubiw>
3. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення: науково-аналітична доповідь / С.О. Іщук, Л.Й. Созанський, М.І. Мельник, І.Р. Залуцький, Т.Г. Васильців, О.М. Мульська, О.О. Левицька, І.З. Сторонянська, Х.М. Патицька, Х.М. Притула, С.Л. Шульц; ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2023. 31 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf>
4. Державний веб-портал бюджету для громадян : Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/>
5. Координація процесу відбудови та відновлення з політикою регіонального розвитку в Україні. Аналітичний документ. 2023. URL: <https://surl.li/fzvsjd>
6. Кужелев М.О., Нечипоренко А.В., Стабіас С.М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025 № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27>
7. Овчаренко Т., Дегтярьова І., Малько Ю., Тимощук О., Кулініч О. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. 2024. URL: <https://surl.lu/skmnzo>
8. План відновлення України: офіційний сайт відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
9. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695 // Верховна Рада України. Законодавство України : офіц. вебпортал. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-p> (дата звернення: 11.02.2026).
10. Рябушка Л. Б., Журавка О. С., Салов Д. О. Роль місцевих бюджетів у відновленні регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 214–221.
11. Сторонянська І.З., Бенюк Л.Я., Мединська Т.В. Система фінансового вирівнювання в Україні в умовах сучасних викликів: основні проблеми та напрями їх вирішення. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 53–70. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.02.053>
12. Тимошенко М. Середньострокове планування державного бюджету та повоєнне відновлення. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 50–55. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-9>

Kosarevych N. B. MECHANISMS FOR IMPLEMENTING STATE RECOVERY POLICY AT THE LOCAL LEVEL: THE BUDGETARY DIMENSION

The article examines Ukraine's state policy of reconstruction through the prism of its budgetary support at the level of local communities in the context of military and post-war transformations. It is argued that budgetary mechanisms are a key instrument for implementing the strategic goals of reconstruction set out in the state's policy documents and ensure the institutional implementation of management decisions in the financial sphere. It is proven that the effectiveness of state reconstruction policy largely depends on the consistency of fiscal, transfer, and project-financing instruments with the development tasks of territorial communities.

The mechanisms for budgetary implementation of the recovery policy have been systematized, and the institutional specifics of the local level as both an implementer of state decisions and a recipient of financial support have been revealed. The transformation of interbudgetary relations after 2022 has been analyzed, in particular the growing role of targeted subsidies and special funds, which has reinforced centralization trends in reconstruction financing.

Based on a structural-dynamic analysis of local budget revenues and an assessment of financial autonomy indicators, it has been established that the nominal growth of budget resources is not accompanied by an adequate increase in the real financial capacity of communities, which creates risks of the dominance of the compensatory model of state support. The directions for improving state policy mechanisms for recovery, aimed at strengthening the communities' own revenue base, increasing the efficiency of capital expenditures, and integrating reconstruction tasks into the medium-term budget planning system, have been substantiated.

Keywords: *state recovery policy, local budgets, state management mechanisms, interbudgetary transfers, financial autonomy of communities, transfer dependency.*

Дата першого надходження статті до видання: 11.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Костенко Д. В.

Академія праці, соціальних відносин і туризму

Іванов А. В.

Академія праці, соціальних відносин і туризму

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасній глобальній економіці притаманні масштабні суспільно-економічні потрясіння. Так, мають місце неузгодженість процесів формування ринкових структур та економічних зв'язків, які зумовили всебічну глобальну системну кризу, складові якої позначаються на всіх аспектах суспільної життєдіяльності, та мають соціальні-економічні наслідки, які й надалі розвивають конфлікти. Економічні кризи, які відбувалися на світовій арені впродовж останніх років, активізували потребу у ефективному впливі на економіку, особливо в сферах з достатньо великим рівнем ризику та невизначеності. На думку науковців, держави з високим рівнем розвитку беруть активну участь у запобіганні кризовим явищам за допомогою використання належних методів антикризового управління. В статті встановлено, що теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління передбачають використання підходів (системного, динамічного, ціннісно-орієнтованого та управління за сценаріями, функціональний та процесний), які покликані забезпечити спроможність виявляти, аналізувати та нейтралізувати загрози при використанні наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку держави в умовах нестабільності.

Ключові слова: державне управління, криза, антикризове управління, стратегія антикризового управління, формування стратегії.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день будь-яке самоорганізоване суспільство може переживати різноманітні кризи. Сучасний стан в Україні впродовж останнього часу необхідно аналізувати в контексті глобальної системної кризи, виникнення якої пов'язана з поширенням коронавірусного захворювання COVID-19 та початком повномасштабної агресії Російської Федерації по відношенню до нашої держави, що в результаті призвело впровадження воєнного стану в Україні. Поглиблення таких кризових явищ у будь-якій без винятку сфері національної економіки вимагає реалізації рішучих державних антикризових заходів ґрунтуючись при цьому вичерпному аналізі наявних проблем, забезпечення послідовності при впровадженні реформ, а також на визначенні їх соціальної ефективності. Тому, на сьогоднішній день існує гостра необхідність в управлінні, яке може забезпечити своєчасне виявлення кризових явищ, а також відповідно реагувати на них. Головною метою такого управління є формування ситуації, де можливо вчасно виявляти, підтримувати та максимально ефективно користуватися

суспільними ресурсами, покликаних сформувати соціально-економічні та духовно-моральні резерви. Через це подібне управління вважається досить грошововитратним та вимагає високого рівня кваліфікації у державних службовців. Крім цього, державне антикризове управління потребує розробки належного механізму, наприклад конкретизацію методів та принципів, на які повинне опиратися таке управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Адамська, А. Бабич, С. Бичков, О. Возовик, Є. Михайлова, С. Михайлов, Н. Сапа та інші. Не дивлячись на наявність чималого масиву напрацювань різними науковцями з проблематики державного антикризового управління, на сьогоднішній день лишається недостатньо дослідженим процес формування стратегії антикризового управління у відповідності до сучасних умов, що визначає актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є розкриття теоретичних підходів до формування стратегії антикризового управління.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах Україна перебуває в доволі складній ситуації, тому досить гостро постала потреба у розробці цілої системи заходів, покликаних протидіяти кризовим явищам та забезпечити відповідний вихід з кризового стану. В той же час, варто зауважити, що досі відсутнє єдине бачення науковців із трактування сутності поняття «антикризове управління». Здебільшого на думку більшості науковців, під антикризовим управлінням слід вважати особливий управлінський напрям, що потребує застосування відповідних методів та принципів управління.

Так, Н. Сапа вважає, що антикризове управління – «постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації. Метою антикризового управління є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. Складність проблеми стратегії і тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій» [1, с. 109].

Натомість О. Адамська стверджує, що під державним антикризовим управлінням також розуміють «не лише управління в умовах вже існуючої кризи, або управління, яке спрямоване на виведення держави з кризового стану, а й прогнозування, виявлення та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності (безпеці) держави та її регіонів. Метою такої діяльності може бути не лише гальмування розвитку кризи, а й прискорення її розвитку у випадку, якщо наслідки від реалізації кризи призведуть до якісного оновлення системи. Спочатку антикризове управління застосовували лише на підприємствах і в організаціях, які вели господарську діяльність, але згодом науковці і практики багатьох країн, на основі методів управління у сфері бізнесу, розширили

застосування кризового менеджменту, зокрема на сферу державного управління. Приватні організації, на відміну від публічних, більш мобільні і для них характерним є застосування проактивних (випереджальних) стратегій. Досвід апробації тих чи інших антикризових заходів із бізнесового середовища може бути використаний і органами державної влади та місцевого самоврядування. Тому при розробці антикризових стратегій в державному управлінні необхідно брати до уваги теоретичні концепції і напрацювання щодо управління у сфері бізнесу» [2, с. 34].

Отже, беручи до уваги вище наведеного можна вважати, що державне антикризове управління – це систематична багатогранна діяльність державних та місцевих органів влади в сфері прогнозування, запобігання та подолання кризових явищ, а також усунення їх наслідків із щонайменшими втратами та виявленням джерел для майбутнього перспективного розвитку.

В наукових джерелах можна помітити що науковці в процесі визначення сутності поняття державного антикризового управління, виокремлюють певні його «підвиди: передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень) для запобігання кризи; управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи; управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення з кризи. В свою чергу, визначення принципів антикризового управління в публічній сфері потребує, що б в процесі їх формування дотримувалися не лише головних засад системи управління, але особливі вимоги до антикризового управління. Тому, стратегію, яку варто сформувати в процесі антикризового управління, слід вважати комплексним, деталізованим та ґрунтовним планом чітких дій, спрямованих на забезпечення реалізації головної мети системи управління. При цьому на дотриманні чітких принципів опирається уся антикризова стратегія» [3, с. 80–81].

Відтак, головна мета антикризового управління полягає у розробці та невідкладній реалізації заходів, покликаних нейтралізувати найбільш небезпечні фактори, які максимально негативно позначаються на завершальному явищі, що зумовлює появу кризового стану. Складний характер проблеми формування стратегії антикризового управління обумовлений тим, що, з однієї сторони, стратегічні рішення, покликани запобігати кризі, мають прийматися і реалізовуватися на

початкових етапах управління, коли поглиблення кризи ще не стало кумулятивним та незворотним. Водночас, з іншої сторони, рішення, які ухвалені на початкових етапах, ґрунтуються на незначних і тому не завжди правдивих сигналах стосовно появи несприятливих тенденцій.

Управління кризовими явищами у сфері публічного адміністрування є складним та багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та інтеграції різних методів управління. Воно включає як традиційні регуляторні інструменти, такі як правові та адміністративні важелі впливу, так і впровадження інноваційних рішень, що базуються на сучасних технологіях, аналітичних моделях прогнозування криз та стратегічному плануванні. Важливим чинником ефективності такої системи є її гнучкість, оскільки соціально-економічне середовище зазнає динамічних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Одним із ключових напрямів вдосконалення антикризового управління є запозичення та адаптація міжнародного досвіду. У багатьох країнах розроблені ефективні моделі кризового менеджменту, що включають створення спеціалізованих державних агенцій, багаторівневі стратегії економічної стабілізації та механізми активного залучення громадськості до процесу ухвалення рішень» [4, с. 74]. Впровадження подібних підходів сприяє удосконаленню державного кризового управління шляхом забезпечення його ефективності навіть у найнесподіваніших кризових ситуаціях.

На думку науковців, «формування концепції державного антикризового управління повинне включати послідовне проходження п'яти етапів: чітке визначення самого поняття “кризи” в цілому, а також в кожній із сфер, що цікавлять фахівця з державного менеджменту (політичній і соціально-економічній); визначення точних критеріїв оцінки кризових ситуацій; з'ясування причин виникнення криз у політичній і соціально-економічній сферах; вивчення всіх можливих методів антикризового державного управління; відбір зі всього розмаїття цих методів найбільш відповідних для конкретної ситуації. Кожний з цих етапів надзвичайно важливий: не визначившись з поняттям кризи, неможливо приступити до розробки його критеріїв; не знаючи причин виникнення кризи, не можна здійснювати вірні дії для її подолання й усунення її негативних наслідків; для того, щоб вчасно розпізнати ознаки кризи, потрібно мати у своєму розпорядженні чітку систему критеріїв її оцінки; успішно боротися з кризою можна тільки володіючи перевіреними і ефек-

тивними методами антикризового управління. Крім того, поняття “криза” включає виділення ознак кризової ситуації і типологію різних видів кризи, тому кожний з них може стати об'єктом окремого наукового дослідження» [5].

Серед головних факторів, які позначаються на ефективності антикризового управління, виділяють:

- «професіоналізм та спеціальна підготовка антикризового управління: необхідні знання, навички та досвід у сфері кризового управління;

- мистецтво управління: комбінація природжених лідерських якостей та навичок, отриманих у процесі навчання;

- методологія розробки ризикованих рішень: використання систематичного підходу до аналізу та вирішення проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями;

- науковий аналіз та прогнозування: використання наукових методів для аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій;

- корпоративність: здатність до співпраці та координації зі всіма зацікавленими сторонами в організації;

- лідерство: здатність лідера впливати на співробітників, мотивувати їх та забезпечувати виконання стратегічних цілей;

- оперативність та гнучкість управління: здатність швидко реагувати на зміни у кризових ситуаціях та адаптуватися до нових умов;

- стратегія та якість антикризових програм: розробка чіткої стратегії та реалізація ефективних програм для подолання кризових ситуацій;

- людський фактор: врахування потреб та інтересів співробітників в процесі антикризового управління;

- система моніторингу кризових ситуацій: належне відстеження та оцінка потенційних кризових ризиків та реагування на них» [6, с. 39].

Дієве антикризове управління вимагає використання системного підходу, що потребує координації впливу нормативно-правових (передбачають удосконалення нормативно-правового забезпечення для оперативного прийняття кризових рішень), фінансово-економічних (включають розширення інвестиційного потенціалу, раціональне використання бюджетних коштів і створення стабілізаційних фондів) та організаційно-інституційних (покликані посилити координаційні дії між різними рівнями влади, діджиталізаційні процеси управління та залучення громадськості до прийняття рішень) механізмів. Загалом антикризове управління слід вважати органічною

складовою цілого управлінського механізму будь-якого об'єкта, а в ході його виконання слід користуватися не тільки своєрідним антикризовими інструментами, а й засобами інших складових даної системи, наприклад поточного та стратегічного управління тощо. Крім цього ефективність державного антикризового управління залежить від дотримання відповідних принципів, які здійснюють управлінський процес за допомогою об'єднання його елементів, що забезпечує дієвий вихід з кризового стану.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що найважливішою особливістю державного антикризового управління є колективне загальне співробітництво між учасниками процесу, пов'язаного із розробкою та ухваленням відповідних антикризових рішень, а також координацією виконання заходів, покликаних забезпечити вихід з кризового стану. Результатом виконання подібного тісного співробітництва має бути розроблена державна антикризова політика, яка враховувала б усі принципи антикризового управління, а також визначала б антикризові стратегічні напрями в контексті виходу з кризового стану.

В цілому теоретичні підходи до формування стратегії антикризового управління передбачають використання підходів, які покликані забезпечити спроможність виявляти, аналізувати та нейтралізувати загрози при використанні наявних ресурсів для забезпечення сталого розвитку держави в умовах нестабільності. Серед них варто виокремити такі підходи:

– системний (аналізує антикризове управління як складний комплекс, що охоплює всі аспекти розвитку держави, від виявлення потенційних загроз до реалізації заходів щодо їх нейтралізації);

– динамічний (передбачає гнучкість та адаптивність стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, акцентуючи на швидкому реагуванні на кризові явища);

– ціннісно-орієнтований (фокусується на формуванні та дотриманні цінностей, які стають основою для прийняття рішень у кризовій ситуації, забезпечуючи стабільність та довіру);

– управління за сценаріями (передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій та стратегій реагування на них, що дозволяє бути готовим до непередбачуваних ситуацій) підходів,

Крім цього, в даному процесі важливу роль виконують і функціональний підхід (акцентує на специфічних функціях управління в кризових умовах, таких як прогнозування, планування, моніторинг та контроль) та процесний підхід (розглядає процес антикризового управління як послідовність певних етапів: виявлення кризи, аналіз, розробка стратегії, її реалізація та оцінка результатів). Тому варто вважати, що основні завдання стратегії антикризового управління полягають у своєчасному виявленні кризових ситуацій та загроз, аналізі їх причин та наслідків, розробці та реалізації ефективних заходів для подолання криз, а також забезпеченні стабільності та сталого розвитку держави в умовах невизначеності.

Список літератури:

1. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2(55). С. 30–38.
3. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.11>.
4. Бичков С. Стратегічні напрями розвитку механізмів публічного антикризового управління територіями. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 340.2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-11>.
5. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_6.
6. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Випуск 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>.

Kostenko D. V., Ivanov A. V. THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY

The modern global economy is characterized by large-scale socio-economic upheavals. Thus, there is a lack of coordination of the processes of formation of market structures and economic relations, which led to a comprehensive global systemic crisis, the components of which affect all aspects of social life, and have socio-economic consequences that continue to develop conflicts. The economic crises that have occurred on

the world stage in recent years have intensified the need for effective influence on the economy, especially in areas with a sufficiently high level of risk and uncertainty. According to scientists, states with a high level of development take an active part in preventing crisis phenomena through the use of appropriate methods of anti-crisis management. It is determined that state anti-crisis management is a systematic multifaceted activity of state and local authorities in the field of forecasting, preventing and overcoming crisis phenomena, as well as eliminating their consequences with minimal losses and identifying sources for future promising development. The main goal of anti-crisis management is to develop and urgently implement measures designed to neutralize the most dangerous factors that have the most negative impact on the final phenomenon that causes the emergence of a crisis. The complex nature of the problem of forming an anti-crisis management strategy is due to the fact that, on the one hand, strategic decisions designed to prevent a crisis should be made and implemented at the initial stages of management, when the deepening of the crisis has not yet become cumulative and irreversible. At the same time, on the other hand, decisions made at the initial stages are based on insignificant and therefore not always true signals regarding the emergence of adverse trends.

The article establishes that theoretical approaches to the formation of an anti-crisis management strategy involve the use of approaches (systemic, dynamic, value-oriented and scenario management, functional and process), which are designed to provide the ability to identify, analyze and neutralize threats when using available resources to ensure the sustainable development of the state in conditions of instability. Therefore, it should be considered that the main tasks of the anti-crisis management strategy are the timely identification of crisis situations and threats, the analysis of their causes and consequences, the development and implementation of effective measures to overcome crises, as well as ensuring stability and sustainable development of the state in conditions of uncertainty.

Keywords: *public administration, crisis, anti-crisis management, anti-crisis management strategy, strategy formation.*

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Котуков О. А.

<https://orcid.org/0000-0003-2494-5298>

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Котукова Т. В.

<https://orcid.org/0000-0001-8332-0330>

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УЗГОДЖЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО І МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Дослідження спрямоване на висвітлення функціонального механізму стратегічного планування у системі багаторівневого врядування України і встановлення, яким чином воно забезпечує узгодженість між державними, регіональними і місцевими рішеннями розвитку. Використано інституційний і правовий аналіз законодавства про регіональну політику, прогнозування і просторове планування; порівняльний аналіз практик громад; кейс-аналіз реалізації стратегій розвитку; узагальнення результатів емпіричних досліджень громад і аналітичних матеріалів міжнародних організацій. Дослідження показало, що узгодження розвитку в Україні забезпечується не на рівні формального співіснування стратегій, а через систему взаємопов'язаних процедур. Державна стратегія задає рамку прийняття рішень, регіональні документи конкретизують її у пріоритетах територій, а місцеві переводять у проекти і просторові рішення; водночас бюджетні програми формуються на основі цих документів, що перетворює стратегічне планування на інструмент розподілу ресурсів, а не лише планування намірів. Просторові плани юридично закріплюють прийняті рішення і забезпечують їх обов'язковість для подальших управлінських дій, тому саме вони завершують цикл узгодження. Аналіз практик громад засвідчив, що ефективність цієї системи визначається не наявністю стратегії, а здатністю перетворити її на проектний портфель і інтегрувати у бюджетний й інвестиційний процес; у громадах із подібними стартовими умовами результати різняться залежно від управлінських компетенцій і партнерств, що пояснює розрив між нормативною моделлю і фактичними результатами розвитку. Таким чином, стратегічне планування виступає механізмом координації, який працює лише за умови інституційної спроможності реалізації, а не як самодостатній документ політики. Результати можуть бути використані органами державної влади для вдосконалення механізмів координації політик; регіональними адміністраціями для синхронізації стратегій і програм; органами місцевого самоврядування для переходу від стратегічних документів до проектного управління; донорами й інвесторами для оцінки інституційної готовності громад до реалізації проектів розвитку.

Ключові слова: *проектне управління, стратегічні напрями, територіальні громади, регіональний розвиток, органи місцевого самоврядування.*

Постановка проблеми. З початку реформи децентралізації 2014 р. Україна здійснила глибоку зміну системи багаторівневого управління: більше 10 тис. дрібних сільських і селищних рад об'єдналися у 1 470 спроможних територіальних громад до жовтня 2020 р. отримавши значно ширші повноваження і ресурси [1]. Ці зміни спричинили трикратне зростання фінансових трансфертів на регіональний і місцевий розвиток у 2015–2019 рр. і дозволили більшості громад

покращити якість адміністративних і соціальних послуг [2]. Одночасно із позитивними результатами реформа виявила значні диспропорції: опитування ОЕСР у 2021 р. показало, що понад чверть муніципалітетів не мають потенціалу для розроблення місцевих стратегій розвитку, а обмеження кадрових і фінансових ресурсів поглибилися через війну [2].

У серпні 2024 р. уряд схвалив оновлену Державну стратегію регіонального розвитку на



2024–2027 рр. як «ефективний інструмент для пом'якшення наслідків війни та відновлення» [3]. Цей документ, підготовлений за підтримки Європейського Союзу і програми U-LEAD, визначив декілька стратегічних напрямів: створення умов для повернення українців, відновлення і розвиток інфраструктури, посилення інституційної і фінансової спроможності місцевого самоврядування, а також інтеграція рекомендацій ЄС у сфері регіональної політики [3]. Важливо, що Стратегія підкреслила потребу у співпраці з регіонами при підготовці плану дій, що має містити конкретні кроки реалізації [3].

Міністерство громад, територій та інфраструктури України (колишнє Міністерство інфраструктури) відповідає за координацію стратегічного планування регіонального розвитку. В «Плані Україна 2024-2027» зазначається, що саме на основі стратегічних документів цього рівня плануються публічні інвестиції і готуються галузеві стратегії; міністерство також визначає критерії пріоритетності проектів і координує реалізацію програми відбудови разом із іншими міністерствами [4]. Держава запровадила багаторівневу систему планування, що передбачає узгодження національної стратегії з регіональними і місцевими стратегіями розвитку, а також з галузевими програмами [5]. Така вертикальна інтеграція покликана забезпечити узгодженість інвестицій і планів відбудови, щоб витрати ресурсів відбувалися відповідно до реальних потреб регіонів.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю вибудувати ефективну систему стратегічного планування, яка зможе узгодити інтереси держави, регіонів і громад, забезпечити прозоре використання ресурсів і сприяти відновленню й стійкому розвитку України в післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях стратегічне планування дедалі частіше розглядається як інструмент узгодження регіонального і місцевого розвитку в умовах багаторівневого врядування. Українські публікації 2024–2025 рр. акцентували на модернізації системи стратегування для післявоєнної відбудови і посиленні зв'язку стратегій із ресурсами й механізмами реалізації [6], а також на побудові багаторівневої «архітектури» стратегічних документів як чинника зменшення територіальних диспропорцій [7]. На рівні громад стратегічне планування обґрунтовувалося Т. Лозинською через необхідність чіткої логіки цілей і їх «перекладу» в управлінські рішення і бюджетні практики

[8]; водночас на прикладі гірських громад Карпатського регіону І. Івасюк підкреслив потребу адаптації пріоритизації, індикаторів і проектного портфеля до територіальної специфіки та доступності послуг [9]. Практичні приклади реалізації стратегій громад демонстрували значення управлінського циклу виконання і моніторингу, а не лише формальної наявності документа [10]. Окремий напрям досліджень – Г. Шевцової, Г. Бедріної та ін. – розвивав технологічні інструменти узгодженості, зокрема, форсайт-менеджмент і сценарування як основу синхронізації пріоритетів [11] і смарт-спеціалізацію як механізм вибору територіально релевантних пріоритетів на регіональному і місцевому рівнях [12]. Порівняльний ракурс доповнювався узагальненням закордонних підходів до стратегічного планування регіонального розвитку [13] і постановкою проблем методологічної неоднорідності і слабкої прив'язки стратегій до оцінювання результативності [14]. Міжнародні роботи 2026 р. (J. Ke, N. El H. Hamdy та ін.) підсилили прикладний вимір: аналізували зв'язок регіональної стратегії з просторовим плануванням [15] і пропонували рамки класифікації територій за вимогами до імплементації стратегічних планів [16].

Таким чином, попередні праці розглядали стратегічне планування або як нормативну систему документів, або як набір окремих управлінських інструментів і практик реалізації, проте не пояснювали механізм їх взаємодії у процесі прийняття рішень. У результаті залишалося незрозумілим, яким чином ієрархія стратегій реально впливає на розподіл ресурсів, просторові рішення та управлінські дії різних рівнів влади. У статті усунено саме цю методологічну прогалину – стратегічне планування розкрито не як сукупність документів, а як функціональний механізм узгодження державних, регіональних і місцевих рішень через поєднання правових, бюджетних і просторових процедур.

Постановка завдання. Мета статті – визначити роль стратегічного планування як інструменту узгодження державного, регіонального і місцевого розвитку і пояснити механізм його функціонування у системі багаторівневого публічного управління України.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування у сфері публічного управління визначається як систематичний процес формування довгострокових цілей, вибору пріоритетів і ресурсного забезпечення розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів [15]. У контексті

багаторівневого врядування цей процес виконує три функції: формує бачення розвитку національного, регіонального і місцевого рівнів; забезпечує координований рух до спільних цілей; дає змогу оцінювати результати й коригувати політику [6]. Теорія стратегічного управління у публічному секторі відзначає, що якісна стратегія має бути прагматичною, динамічною й орієнтованою на інтереси громадян [8]. В українській практиці формування багаторівневих стратегій розпочалося ще у 1990-х рр., однак саме реформа децентралізації перетворила ці документи на ключовий інструмент розвитку [7].

Система стратегічного планування регіонального і місцевого розвитку в Україні сформована як багаторівнева правова конструкція, у якій кожен рівень влади отримує власні повноваження, але одночасно пов'язаний із вищим рівнем через обов'язкові процедурні вимоги узгодження. Наголосимо, що вона спирається на три ключові законодавчі блоки: законодавство про регіональну політику, законодавство про прогнозування соціально-економічного розвитку і законодавство про просторове планування.

Базовим каркасом виступає Закон «Про засади державної регіональної політики» № 156-VIII [17]. Саме цей закон уперше закріпив стратегічне планування як ієрархічну систему документів розвитку. У статті 3 визначено принципи державної регіональної політики, серед яких ключовими для узгодження є: законність, комплексність, субсидіарність, партнерство, координація діяльності органів влади, сталий розвиток тощо. Тобто узгодження розвитку прямо закладено як правовий принцип. Стаття 8 цього закону встановлює, що Державна стратегія регіонального розвитку (далі – ДСРР) є головним документом довгострокового планування і визначає пріоритети регіональної політики держави. Стаття 10 передбачає, що: регіональні стратегії розвитку розробляються обласними державними адміністраціями і затверджуються обласними радами з урахуванням ДСРР. Тут закладено перший рівень узгодження – вертикальний: область не може формувати власну стратегію автономно. Стаття 13 встановлює другий рівень узгодження: для реалізації стратегії формується план заходів, що містить конкретні проекти і джерела фінансування.

Отже, закон розділяє цілі – заходи – фінансування, що перетворює стратегію з декларації на управлінський інструмент.

Також слід звернути увагу на інший закон – Закон «Про державне прогнозування і розроблення

програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III [18]. Цей закон забезпечує зв'язок стратегій із бюджетом. Стаття 5 визначає систему прогностичних і програмних документів: прогноз економічного і соціального розвитку, державні програми, регіональні програми. Стаття 5 встановлює, що програми економічного і соціального розвитку розробляються на основі державної та регіональних стратегій. Таким чином формується другий механізм узгодження – фінансово-програмний: жодна бюджетна програма не повинна існувати поза стратегічними документами. Фактично цей закон переводить стратегічне планування у площину бюджетної політики, роблячи його обов'язковим для розподілу ресурсів.

Також слід звернути увагу на Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» № 3038-VI [19], який запровадив на рівні закону новий інструмент місцевого просторового планування – комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. У чинній редакції № 3038-VI пункт 5-1 частини першої статті 1 прямо визначає комплексний план як одночасно містобудівну документацію на місцевому рівні та документацію із землеустрою, яка встановлює планувальну організацію і функціональне призначення території, параметри інфраструктури, охорону земель тощо, а також послідовність реалізації рішень (етапність освоєння території).

Далі, стаття 16-1 закріплює, що комплексний план розробляється на всю територію громади та спрямований на узгоджене прийняття рішень щодо цілісного просторового розвитку населених пунктів і територій поза їх межами (тобто саме нормативно «вшиває» координацію рішень у межах громади). Важливий для практичного застосування наслідок закладено у частині п'ятій статті 16: обмеження у використанні земель, визначені комплексним планом (як і генпланом, детальним планом), підлягають внесенню до містобудівного кадастру і Державного земельного кадастру, що робить їх юридично значущими для подальших управлінських рішень щодо землі.

Також частина друга статті 17 встановлює, що генеральні плани населених пунктів у громаді, яка охоплює більше ніж один населений пункт, розробляються у складі комплексного плану або включаються до нього, а їх положення мають узгоджуватися з іншими положеннями комплексного плану. Отже, на нормативному рівні «територіальний механізм узгодження» полягає не в загальній декларації, а в тому, що комплекс-

сний план як документ подвійної природи (містобудування і землеустрій) встановлює просторові рішення й обмеження, інтегрує і узгоджує інші місцеві планувальні документи і формує правову основу для прийняття рішень органом місцевого самоврядування щодо використання території.

Поданий вище огляд законодавчих засад показує, що нормативна база спрямована на те, щоб стратегії, програми і просторові плани були взаємопов'язані і відображали державні і регіональні пріоритети, забезпечуючи вертикальну і горизонтальну узгодженість.

Разом із тим, реалізація стратегічного планування на місцевому рівні далеко не завжди відповідає букві і духу законів. Це видно з аналізу конкретних громад. Наприклад, дослідження ефективності впровадження стратегій розвитку у трьох сільських громадах Львівської області (Радехів, Великі Мости, Добротвір), проведене у 2024 р., показало значні відмінності у фінансових і соціальних показниках громад [20]. Авторка І. Костецька відзначила, що у розрізі бюджетних доходів і видатків найвищий рейтинг має Великий Міст, тоді як у Радехівській громаді цей показник один із найнижчих; навпаки, у перерахунку капітальних видатків на душу населення лідером є Добротвір, а Радехів відстає більш ніж у 2,5 рази. Показник самодостатності (здатності покривати потреби за рахунок власних доходів) вище 100 % має лише Добротвірська громада, тоді як Великий Міст залишається залежним від трансфертів. За кількістю зареєстрованих підприємств на 10 тис. населення лідирує Радехів, що свідчить про її підприємницький потенціал. Проте у всіх трьох громадах спостерігається спад чисельності населення і низька якість освітніх послуг, а індикатори розвитку часто не мають чітких цільових значень, що ускладнює моніторинг [20]. Ці результати свідчать, що формальне ухвалення стратегій не гарантує їх ефективного виконання і що громадам бракує навичок оцінювання, проектного менеджменту та залучення інвестицій.

Практичні приклади успішнішого впровадження стратегічного планування демонструють іншу картину. Новоодеська міська громада Миколаївської області стала однією з чотирьох пілотних учасниць проекту «Посилення демократичних процесів у територіальних громадах» (USAID) [21]. У межах цього проекту громада розробила проектний план реалізації стратегії до 2027 р. і провела публічні обговорення. Ключовою подією став дводенний ідеатон «Новоодещина-2027», на якому представники влади,

бізнесу, молоді, закладів освіти, внутрішньо переміщені особи й активні мешканці спільно формували ідеї розвитку; робота відбувалась у тематичних групах (освіта, культура, охорона здоров'я, комунальна інфраструктура, економіка й туризм, соціальна сфера) [21]. Завдяки такому підходу вдалося напрацювати понад 30 проектних пропозицій, серед яких, створення хабового навчального закладу й академічного лицю (проект «Ефективна мережа»), Центру підтримки ветеранів, туристичного кластера «Креативна Новоодещина» і реконструкції системи водопостачання для забезпечення цілодобового доступу до якісної води [21].

У результаті громада не лише підготувала конкретні проектні портфелі, але і налагодила партнерства з іншими громадами; зокрема, у липні 2024 р. Новоодеська й Дрогобицька громади підписали меморандум про співпрацю, що відкриває можливості для спільних ініціатив у сільському господарстві і реабілітаційних послугах [21]. Таким чином, процес стратегування став інструментом реального проектного управління і згуртування громади, а не формальною вимогою.

Третій блок прикладів стосується роль громадськості й інституційного партнерства. Дослідження 2025 р. про участь громадськості у плануванні розвитку територій підкреслює, що залучення громадян підвищує прозорість, соціальну згуртованість і контроль за виконанням планів [22]. Воно наголошує, що стратегічне планування на місцевому рівні повинно не лише визначати довгострокові цілі, а й створювати механізми участі: публічні слухання, консультації, оприлюднення проектів, анкетування, фокус-групи і мобільні платформи.

Водночас дослідники відзначають низку бар'єрів: низька активність громадян, брак координаційних навичок у місцевій владі, проблеми комунікації і низька якість пропозицій, що не враховують техніко-економічних реалій [22]. Це свідчить, що справжня інтеграція стратегії і демократії вимагає інвестицій у професійні комунікаційні й аналітичні інструменти.

Попри окремі позитивні приклади, більшість українських громад стикаються із системними проблемами при реалізації стратегій. Про це свідчить аналітичний коментар German Marshall Fund щодо участі українських громад у виставці «ReBuild Ukraine 2025» [23]. Відзначається, що із понад 1 300 громад країни участь у виставці взяли близько 100, причому лише 19 мали презентаційні стенди [23]. Захід показав, що навіть

активні громади часто приїжджали без підготовлених, економічно обґрунтованих проєктів [23]. Головна проблема полягає не в браку ідей, а у відсутності технічно зрілих, банківських проєктів і професійних команд: інвесторам потрібні не красиві ескізи, а повноцінні техніко-економічні обґрунтування, бізнес-моделі і розрахунки окупності. Як зазначено [23], більшість громад не мають фахових менеджерів, інженерів, економістів, а грантова підтримка має спрямовуватися не лише на будівництво, а і на підготовку проєктної документації. German Marshall Fund радить громадам переходити від логіки «ми шукаємо гроші» до логіки «ми пропонуємо бізнес-кейс» і демонструвати власний внесок у проєкти, щоб інвестори бачили, що громада готова розділити ризики [23]. Дослідження German Marshall Fund також підкреслює необхідність постійних представництв у ЄС й інституційних партнерств з міжнародними організаціями, оскільки саме ті громади, які мають налагоджені канали комунікації, здобувають доступ до ресурсів [23].

Узагальнюючи, можна сформулювати кілька положень для подальшого дослідження.

Нормативно-правова база створила ієрархічну систему стратегічного планування, але її реалізація залежить від інституційної спроможності громад. Закони про регіональну політику, прогнозування і просторове планування забезпечують вимоги щодо узгодження документів, але більшість громад не мають фахових кадрів, щоб перетворити стратегії на портфелі проєктів та прив'язати їх до бюджетних процесів. Оцінки трьох сільських громад Львівщини продемонстрували, що показники доходів, самодостатності та капітальних інвестицій суттєво різняться, що свідчить про нерівність у вихідних умовах та ефективності управління.

Успішні кейси базуються на участі громадськості та проєктному підході. Новоодеська громада показала, що за умови використання демократичних інструментів (ідеатони, робочі групи, публічні обговорення) і партнерств з експертами і міжнародними програмами стратегія стає живим документом: вона породжує конкретні проєкти, генерує партнерства та дозволяє оперативну коригувати плани. Подібні проєкти зміцнюють згуртованість і довіру у громаді і сприяють відбудові навіть в умовах фронтової зони.

Виклики полягають у дефіциті професійних компетенцій і недостатній участі громадян. GMF акцентує, що більшість громад не готові до конкуренції за інвестиційні ресурси, оскільки не

мають готових бізнес-планів і не можуть представити власний внесок у проєкти. Дослідження про роль громадськості вказує на необхідність розвивати механізми участі: без цього стратегічні документи залишаються формальними і не отримують суспільної підтримки.

Висновки. Отримані результати дають підстави розглядати стратегічне планування не як окремих етап управління, а як механізм інтеграції управлінських дій у просторі і часі. Його роль полягає не у формуванні планів, а у встановленні причинно-наслідкового зв'язку між цілями, ресурсами і рішеннями, що фактично перетворює систему публічного управління з реактивної на проактивну. Саме тому ефективність розвитку територій визначається не повнотою нормативної бази, а здатністю суб'єктів управління працювати в логіці узгодженого циклу «пріоритет – інструмент – результат», де кожне рішення перевіряється можливістю практичної реалізації.

Виявлено, що головним обмеженням розвитку є не відсутність стратегій, а розрив між інституційною архітектурою і управлінською поведінкою. У таких умовах стратегічні документи втрачають функцію орієнтира і перетворюються на декларацію, тоді як за наявності компетентного управлінського середовища вони виконують роль інструменту координації інвестицій, партнерств і просторових рішень. Отже, ключовим фактором результативності стає не деталізація планування, а рівень організаційної спроможності, що забезпечує перехід від намірів до дій.

Проведений аналіз також показав, що стратегічне планування фактично виконує функцію інституційного фільтра: воно визначає, які ініціативи здатні перейти у фазу реалізації, а які залишаються на рівні ідей. Таким чином, система розвитку територій формується не навколо ресурсів, а навколо здатності їх структурувати у зрозумілу логіку управління. Це означає, що модернізація регіональної політики має бути спрямована не на розширення переліку документів, а на підвищення керованості процесу прийняття рішень.

У підсумку стратегічне планування слід трактувати як організаційний механізм узгодження інтересів і ризиків у багаторівневому врядуванні, що забезпечує перехід від адміністративного розподілу ресурсів до керованого розвитку. Його практична цінність полягає у формуванні передбачуваного середовища взаємодії держави, регіонів і громад, у якому рішення стають взаємопов'язаними і накопичують довгостроковий ефект, а не існують як ізольовані управлінські акти.

Список літератури:

1. U-LEAD with Europe. Hromada and the reform: Ukraine's decentralisation reform, war, recovery and EU accession. March 2025. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/364/U-LEAD_4_pager_March2025.pdf
2. OECD. Turning to regions and local governments to rebuild Ukraine. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_0e2084e0/9510f490-en.pdf
3. European External Action Service. EU strategically supports regional development in Ukraine. 2024. URL: www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strategically-supports-regional-development-ukraine_en
4. Ministry of Economy of Ukraine. Ukraine Plan 2024–2027. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності: Закон України від 12.05.2022 № 2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text>
6. Мосін А. Модернізація системи стратегічного планування регіонального розвитку в Україні в умовах повоєнного відновлення. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-19>
7. Манець С. Система багаторівневого стратегічного планування як елемент модернізації управління регіональним розвитком. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-10>
8. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2 (78). С. 95–102. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14)
9. Івасюк І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад гірських населених пунктів Карпатського регіону в умовах європейської інтеграції України. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2024. Т. 27, № 6. С. 6–13. DOI: <https://doi.org/10.15421/1724106>
10. Бурик М. М., Дзегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. №2 (39). С. 6–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)
11. Шевцова Г. З., Швець Н. В., Ткач С. М. Форсайт-менеджмент в стратегічному плануванні розвитку регіонів: теоретико-методологічна оболонка. *Економіка промисловості*. 2022. № 1 (97). С. 5–31. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2022.01.005>
12. Бедрадіна Г. К., Шеленко Д. І., Василюха Н. В. Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витоки підходу та перспективи для України. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.70>
13. Кухарська Н. Закордонний досвід стратегічного планування регіонального розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1, ч. 1. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.118>
14. Савчук Д. М., Остапенко П. О. Проблематика стратегічного планування в сучасних умовах регіонального розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 42. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-8>
15. Ke J. Shanghai's regional development strategy and regional planning. *Management*. 2026. Vol. 1, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.63313/Management.8009>
16. Hamdy N. El H., Ammer S. A., Bayomi W. N. A classification framework for Egyptian governorates according to strategic plan implementation requirements. *HBRC Journal*. 2026. Vol. 22, Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.65800/2090-9934.1004>
17. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
18. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
19. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/3038-17/ed20221024?lang=uk#Text>
20. Kostetska I. Evaluating the implementation of rural hromads development strategies in Ukraine. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 191. P. 277–289. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.18>
21. Центр розвитку інновацій. Новоодеська громада: від стратегії до дій! 2024. URL: <https://cid.center/novo-odesa-community-from-strategy-to-action/>
22. Boklah V., Mordvinov O., Naboka K. The role of the public in making management decisions regarding the planning of the development of hromada territories. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2025. Vol. 11, No. 2. P. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-121-127>

23. German Marshall Fund of the United States. Why Ukraine's communities keep wasting recovery opportunities. 2025. URL: <https://www.gmfus.org/news/why-ukraines-communities-keep-wasting-recovery-opportunities>

Kotukov O. A., Kotukova T. V. STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR COORDINATING REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT

The study is aimed at highlighting the functional mechanism of strategic planning in the system of multilevel governance of Ukraine and establishing how it ensures coherence between state, regional and local development decisions. The institutional and legal analysis of legislation on regional policy, forecasting and spatial planning; comparative analysis of community practices; case analysis of the implementation of development strategies; generalization of the results of empirical research on communities and analytical materials of international organizations was used. The study showed that the coordination of development in Ukraine is ensured not at the level of formal coexistence of strategies, but through a system of interconnected procedures. The state strategy sets the framework for decision-making, regional documents specify it in the priorities of territories, and local ones translate it into projects and spatial decisions; at the same time, budget programs are formed on the basis of these documents, which turns strategic planning into a tool for resource allocation, and not just planning intentions. Spatial plans legally enshrine decisions and ensure their binding effect on subsequent management actions, therefore they complete the coordination cycle. An analysis of community practices has shown that the effectiveness of this system is determined not by the presence of a strategy, but by the ability to transform it into a project portfolio and integrate it into the budget and investment process; in communities with similar starting conditions, results vary depending on management competencies and partnerships, which explains the gap between the regulatory model and actual development results. Thus, strategic planning acts as a coordination mechanism that works only under the condition of institutional implementation capacity, and not as a self-sufficient policy document. The results can be used by state authorities to improve policy coordination mechanisms; by regional administrations to synchronize strategies and programs; by local governments to transition from strategic documents to project management; by donors and investors to assess the institutional readiness of communities to implement development projects.

Keywords: *project management, strategic directions, territorial communities, regional development. local governments.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

УДК 328.185:355(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/13>

Кравченко С. О.

<https://orcid.org/0000-0002-9656-1587>
Національний інститут стратегічних досліджень

Комашко В. В.

<https://orcid.org/0000-0003-1851-8548>
Національний інститут стратегічних досліджень

ПІДСУМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СЕКТОРІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПРОТЯГОМ 2023–2025 РОКІВ

Стаття присвячена аналізу підсумків реалізації державної антикорупційної політики в секторі оборони України протягом 2023–2025 років. Відзначено досягнення певних результатів, зокрема, стосовно підвищення прозорості й ефективності управління власністю в сфері оборони, удосконалення законодавства про оборонні закупівлі та механізму отримання підйомної допомоги військовослужбовцями. Водночас зроблено висновок про порушення науково обґрунтованої логіки циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони, що, фактично, унеможливило повноцінне здійснення підсумкового оцінювання її результативності й ефективності за період 2023–2025 років. Констатовано, що жодну з п'яти проблем запобігання корупції в оборонній сфері, визначених у Державній антикорупційній програмі на 2023–2025 роки, не можна визнати загалом успішно вирішеною.

Рекомендовано при здійсненні наступного циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони України чітко планувати та потім не порушувати часові межі виконання заходів. Обґрунтовано доцільність зосередження уваги при подальшій реалізації відповідної політики на таких напрямках:

- усунення корупціогенних чинників у оборонних закупівлях, насамперед під час закритих закупівель та закупівель за експортом, досягнення обґрунтованого рівня засекречування інформації про оборонні закупівлі;
- удосконалення системи державного гарантування якості оборонної продукції задля мінімізації корупційних ризиків, зокрема, утворення незалежного державного органу з відповідними контрольними функціями та запровадження електронної системи в даній сфері;
- запобігання корупції під час забезпечення житлом військовослужбовців шляхом досягнення прозорості, чіткої регламентації та цифровізації відповідних процедур житлового забезпечення;
- підвищення прозорості користування й розпорядження землями та власністю в сфері оборони, зокрема, в частині повної інвентаризації та реєстрації речових прав на об'єкти нерухомості, управління інтелектуальною власністю, використання пального в Збройних Силах України;
- зміни у системі кадрового менеджменту в Збройних Силах України з метою усунення корупціогенних чинників за рахунок запровадження дієвих механізмів конкурсного відбору на посади військової служби, ротації (переміщення) посадових осіб, запобігання і врегулювання конфлікту інтересів в їх діяльності.

Ключові слова: державна антикорупційна політика, оборонні закупівлі, контроль якості оборонної продукції, забезпечення житлом військовослужбовців, кадровий менеджмент у Збройних Силах України, управління власністю в сфері оборони.

Постановка проблеми. Вагомою загрозою національній безпеці та обороноздатності Української держави є корупція в секторі оборони. Це явище значно знижує боєздатність збройних

сил, призводить до великих втрат державних ресурсів, призначених для військових потреб, погіршує моральний клімат у середовищі військовослужбовців. У цьому зв'язку основні доку-



менти щодо державної антикорупційної політики на 2023–2025 роки визначили сектор оборони однією з пріоритетних сфер, у якій мав бути вирішений комплекс проблем запобігання корупції. Завершення цього періоду здійснення політики зумовлює потребу аналізу досягнутих результатів, виділення невирішених проблем та визначення напрямів подальшої антикорупційної діяльності в оборонній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корупційні ризики, засади та механізми запобігання корупції в секторі оборони досліджували О. Бондаренко, М. Буряк, І. Войтович, Т. Голоднова, О. Гресь, С. Дрьомов, О. Кривенко, О. Легка, О. Лисак, А. Носач, Є. Пащенко, І. Поляков, С. Петков, С. Сьомін, М.Ч алий, І. Шопіна та ін. Окремим аспектам виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки (далі – Антикорупційна програма) в оборонній сфері приділяли увагу Н. Горобець, Ю. Луцик, Г. Малахов, О. Мулик, О. Резнік, Ю. Рубель та ін., проте комплексний підсумковий аналіз реалізації напрямку «Сектор оборони» зазначеної програми не проводився.

Постановка завдання. Мета статті – аналіз підсумків реалізації державної антикорупційної політики в секторі оборони України протягом 2023–2025 років, виділення на цій основі актуальних проблем та розроблення рекомендацій щодо напрямів здійснення відповідної політики на наступний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Законодавство встановлює, що засади державної антикорупційної політики на відповідний період визначаються Верховною Радою України в Антикорупційній стратегії, реалізація якої відбувається шляхом виконання державної антикорупційної програми [4]. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки (далі – Антикорупційна стратегія) визначила основні принципи та підходи антикорупційної політики, її напрями, проблеми та очікувані стратегічні результати, тобто, загальний політичний курс у даній сфері на період до кінця 2025 р. [5]. Для реалізації цього політичного курсу була затверджена Антикорупційна програма. Цей документ включив, серед іншого, напрям 2.6 «Сектор оборони», зміст якого підпорядкований вирішенню проблем у даному секторі, визначених Антикорупційною стратегією. При цьому початково весь комплекс заходів у межах напрямку 2.6 Антикорупційної програми планувалося здійснити в період дії Антикорупційної стратегії, тобто до кінця 2025 р. [6].

Разом з тим, у подальшому до додатку 2 Антикорупційної програми була внесена значна кількість нових заходів, умовою виконання яких є припинення чи скасування воєнного стану. В результаті у останній редакції Антикорупційної програми зі 103 заходів, передбачених щодо сектору оборони, 26 заходів (25,2%) заплановано виконати лише після припинення чи скасування воєнного стану. Причому переважну більшість цих заходів (21 з 26) можливо реалізувати тільки після деокупації відповідних територій [7]. Невможливість виконання до кінця 2025 р. зазначеної частини заходів у межах напрямку 2.6 Антикорупційної програми стала остаточно зрозумілою після продовження 21 жовтня 2025 р. строку дії воєнного стану в Україні [9], проте корективи в додаток 2 не були внесені. Більш того, 31 грудня 2025 р. Кабінет Міністрів України продовжив строк виконання Антикорупційної програми без будь-яких змін [10]. В ній містяться 26 вказаних заходів, що мають невизначений термін виконання та, очевидно, не можуть бути здійснені в найближчому майбутньому.

Описана ситуація в цілому означає неможливість завершення циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони. Загалом основними стадіями такого циклу є формування (вироблення) політики, її впровадження (реалізація) та оцінювання, що більш детально викладено, наприклад, в роботі [1, с. 52]. В даному випадку державна антикорупційна політика на період 2022–2025 років сформована та затверджена у вигляді Антикорупційної стратегії, строк дії якої не продовжений. Отже, реалізація цієї політики у відповідному її циклі також мала бути завершена до кінця 2025 р. Тому продовження строку виконання Антикорупційної програми є **порушенням науково обґрунтованої логіки циклу державної політики**, що повинен мати чіткі й однозначні часові межі. Крім того, оскільки реалізація приблизно четвертої частини заходів за напрямком 2.6 Антикорупційної програми відкладена на невизначений час, то, фактично, **неможливим є повноцінне виконання заключної стадії циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони**, а саме, здійснення підсумкового оцінювання її результативності й ефективності.

Водночас, зазначене оцінювання є необхідним для виділення актуальних проблем та визначення пріоритетних напрямів державної антикорупційної політики в секторі оборони на наступний період. З цього приводу ст. 18 Закону України «Про запобігання корупції» встановлює вимогу

розробки Антикорупційної стратегії на основі аналізу ситуації щодо корупції та результатів виконання попередньої Антикорупційної стратегії [4]. Виходячи з викладеного вище, такий аналіз для сектору оборони доцільно здійснювати на основі даних про виконання 77 заходів, які мали бути завершені за напрямом 2.6 Антикорупційної програми до 31 грудня 2025 р.

В межах цього напрямку визначено п'ять проблем, для вирішенні кожної з яких Антикорупційна програма передбачає отримання певних очікуваних стратегічних результатів (далі – ОСР) шляхом виконання відповідного переліку заходів. Стан такого виконання відстежується за допомогою Інформаційної системи моніторингу реалізації державної антикорупційної політики (далі – ІСМ ДАП), останнє оновлення інформації в якій здійснено на 31 грудня 2025 р. Для кожного заходу в системі відображається планова дата завершення, дані про його фактичне виконання, а також один із таких статусів: «Виконано» (повністю виконаний); «Виконано частково»; «Не виконано»; «Не розпочато» [12].

На окрему увагу заслуговують шість заходів у межах напрямку 2.6 Антикорупційної програми, які наразі мають статус «Не розпочато», але не зумовлені припиненням чи скасуванням воєнного стану. Можливість їх виконання залежить від повного завершення інших заходів. Тому

строки їх виконання заплановані не в абсолютних, а у відносних календарних датах, починаючи від дат виконання пов'язаних попередніх заходів. У разі вчасного виконання плану всі зазначені шість заходів мали бути завершені до кінця грудня 2025 р. Наприклад, захід 2.6.1.3.4 мав бути повністю виконаний через 3 місяці з дня набрання чинності наказом, видання та оприлюднення якого мало стати результатом повного виконання заходу 2.6.1.3.1 [15; 16]. Плановою датою завершення останнього було 31 жовтня 2024 р., а значить захід 2.6.1.3.4 мав бути завершений 31 січня 2025 р. Проте, захід 2.6.1.3.1 фактично був завершений лише 22 грудня 2025 р., тобто із запізненням більш, ніж на 1 рік. На цій підставі в ІСМ ДАП дата завершення заходу 2.6.1.3.4 перенесена на 22 березня 2026 р. Аналогічним чином перенесені дати виконання заходів 2.6.1.3.5 та 2.6.1.3.6 [17; 18]. Натомість, завершення заходів 2.6.1.4.4, 2.6.3.1.7, 2.6.3.2.1 взагалі відкладене на невизначений час, оскільки необхідні для їх виконання акти Кабінету Міністрів України до цього часу не прийняті [20; 21; 22]. Більш детально описане становище ілюструє табл. 1.

Як показують дані табл. 1, заходи 2.6.1.3.4–2.6.1.3.6, 2.6.1.4.4, 2.6.3.1.7, 2.6.3.2.1 до цього часу не розпочаті суто через неналежне виконання попередніх заходів Антикорупційної програми, тому, на наш погляд, зазначеним

Таблиця 1

Зміни дат завершення заходів через неналежне виконання попередніх заходів у межах напрямку 2.6 «Сектор оборони» Антикорупційної програми, на 31 грудня 2025 р.

Заходи Антикорупційної програми	Планова дата завершення	Фактична дата завершення	Перенесена дата завершення
2.6.1.3.1	31 жовтня 2024 р.	22 грудня 2025 р.	
2.6.1.3.4	3 місяці з дня повного виконання заходу 2.6.1.3.1 (31 січня 2025 р.)		22 березня 2026 р.
2.6.1.3.5	12 місяців з дня повного виконання заходу 2.6.1.3.1 (31 жовтня 2025 р.)		22 грудня 2026 р.
2.6.1.3.6	14 місяців з дня повного виконання заходу 2.6.1.3.1 (31 грудня 2025 р.)		22 лютого 2027 р.
2.6.1.4.3	31 грудня 2024 р.	захід виконано лише частково, запланованого результату не досягнуто	
2.6.1.4.4	9 місяців з дня повного виконання заходу 2.6.1.4.3 (30 вересня 2025 р.)		не визначена
2.6.3.2.2	31 липня 2023 р.	захід виконано лише частково, запланованого результату не досягнуто	
2.6.3.2.1	6 місяців з дня повного виконання заходу 2.6.3.2.2 (31 січня 2024 р.)		не визначена
2.6.3.1.7	20 місяців з дня повного виконання заходу 2.6.3.2.2 (31 березня 2025 р.)		не визначена

Джерело: склали автори на основі джерел [15–18; 20–22].

шести заходам цілком правомірно надати статус «Не виконано». Отже, в подальшому аналізі дані заходи враховуються як такі, що на 31 грудня 2025 р. планувалося виконати, але фактично є невиконаними.

Загалом у наших попередніх дослідженнях обґрунтовано підхід до оцінювання результативності діяльності з реалізації напрямів та вирішення проблем Антикорупційної програми в певний кварталний період шляхом розрахунку відсотка повністю виконаних заходів за певним напрямом або проблемою [2, с. 120; 3, с. 17]. Такий же підхід може бути застосований для підсумкового кількісного оцінювання результативності виконання Антикорупційної програми в цілому за напрямом 2.6 «Сектор оборони» та вирішення проблем у межах цього напрямку, що передбачає використання наступної формули:

$$P = VЗ / ПЗ * 100 \%,$$

де P – результативність діяльності з реалізації напрямку 2.6 (вирішення окремої проблеми в межах напрямку) Антикорупційної програми,

VЗ, ПЗ – кількість, відповідно, заходів зі статусом «Виконано» та запланованих заходів у межах напрямку (проблеми).

Наведена формула є основою подальшого аналізу підсумків реалізації Антикорупційної програми в секторі оборони протягом 2023–2025 років. При цьому емпіричною базою є представлені в ІСМ ДАП дані на 31 грудня 2025 р.

Для якісного оцінювання результативності вирішення проблем у межах напрямку 2.6 Антикорупційної програми використано підхід, що розрізняє три рівні оцінки, аналогічні тим, за допомогою яких в ІСМ ДАП проводиться якісний аналіз ступенів досягнення ОСР [11]. Цей підхід передбачає такі рівні результативності:

– «Висока» – частка заходів зі статусом «Виконано» перевищує 66,6% від числа запланованих заходів для вирішення проблеми;

– «Середня» – частка заходів зі статусом «Виконано» перебуває в межах 33,3–66,6% від числа запланованих заходів для вирішення проблеми;

– «Низька» – частка заходів зі статусом «Виконано» не досягає 33,3% від числа запланованих заходів для вирішення проблеми.

Аналіз даних ІСМ ДАП свідчить, що в межах напрямку 2.6 Антикорупційної програми на 31 грудня 2025 р. повністю виконано лише 39 заходів із 77 запланованих, тоді як 17 заходів виконано частково, 15 заходів не виконано, а 6 заходів не розпочато. Використовуючи описані вище підходи, **результативність реалізації відповідного**

напряму можна оцінити лише як середню, що в кількісному вимірі складає 50,6%. При цьому результативність вирішення майже всіх проблем запобігання корупції в секторі оборони, визначених Антикорупційною програмою, є невисокою (див. табл. 2).

Дані табл. 2 показують високу частку повністю виконаних заходів лише за проблемою 2.6.3 (9 із 13 запланованих заходів). Однак, ключовий захід 2.6.3.2.2, що мав забезпечити правову основу для утворення та функціонування уповноваженого органу з державного гарантування якості оборонної продукції, виконаний тільки в частині розроблення проекту відповідної постанови Кабінету Міністрів України. Результатом виконання заходу 2.6.3.2.2 мало стати прийняття цієї постанови, проте вона проходить стадію погодження із заінтересованими державними органами та не подана на розгляд Уряду [23]. Тому зазначений захід, що має статус «Виконано частково», фактично є не виконаним. Отже, вагомі корупціогенні чинники стосовно гарантування якості оборонної продукції залишаються не усунутими, оскільки з даних питань **не створений незалежний державний орган з прозорими процедурами діяльності**. Відповідні контрольні функції продовжує виконувати Міністерство оборони України, одночасно виступаючи державним замовником оборонної продукції [8].

Невиконання заходу 2.6.3.2.2 не дало також можливості повністю виконати комплекс заходів щодо створення електронної інформаційно-комунікаційної системи підтримки системи державного гарантування якості оборонної продукції. Міністерство оборони України затвердило концепцію створення та функціонування даної електронної системи, а також дорожню карту з цифровізації та цифрової трансформації процесів державного гарантування якості. Проте ключові заходи 2.6.3.1.6–2.6.3.1.7 щодо **визначення правових засад функціонування зазначеної системи та її введення в експлуатацію не виконані** [39]. Ці дії мають узгоджуватися з процедурами діяльності уповноваженого органу з державного гарантування якості оборонної продукції, який поки що не створений.

Загалом доводиться констатувати, що ОСР 2.6.3.1 та ОСР 2.6.3.2 фактично не досягнуті внаслідок невиконання ключових заходів, тому результативність вирішення **проблеми 2.6.3 щодо неефективності моделі контролю продукції оборонного призначення у процесі виробництва** не можна оцінити як високу.

**Результативність вирішення проблем у межах напрямку 2.6 «Сектор оборони»
Антикорупційної програми, на 31 грудня 2025 р.**

Проблеми в межах напрямку 2.6 "Сектор оборони"	Кількість заходів					Результативність
	заплановано завершити	виконано	частково виконано	не виконано	не розпочато	
<i>Висока результативність вирішення проблеми (> 66,6%)</i>						
Проблема 2.6.3. Неefективна модель контролю продукції оборонного призначення у процесі виробництва не дає змоги вчасно та у повному обсязі запобігати постачанню бракованих зразків озброєння та військової техніки	13	9	2	–	2	69,2%
<i>Середня результативність вирішення проблеми (від 33,3% до 66,6%)</i>						
Проблема 2.6.1. Непрозорі та неefективне користування та розпорядження землями оборони, об'єктами нерухомості в оборонно-промисловому комплексі, а також надлишковим рухомим військовим майном, об'єктами інтелектуальної власності; неконтрольоване споживання пального, яке закуповується для потреб Збройних Сил	30	15	7	4	4	50%
Проблема 2.6.5. Корупційні ризики при формуванні і реалізації кадрової політики у сфері оборони, під час призову (прийняття) на військову службу, прийому до вищих військових навчальних закладів, отримання освіти і проходження служби за межами країни, проведення організаційно-штатних заходів, нагородження державними нагородами	8	4	4	–	–	50%
Проблема 2.6.4. Неefективне використання бюджетних коштів та зловживання під час забезпечення житлом військовослужбовців	16	7	3	6	–	43,8%
Проблема 2.6.2. Закупівля товарів, робіт і послуг оборонного призначення здійснюється в умовах надмірного режиму засекречування та має низький рівень конкурентності, що сприяє зловживанням та необґрунтованим витратам бюджетних коштів	10	4	1	5	–	40%

Джерело: склали автори на основі джерела [29].

Стосовно вирішення двох проблем, відображених у табл. 2, повністю виконано 50% заходів, однак ступінь одержання запланованих результатів за різними напрямками у межах кожної проблеми суттєво відрізняється. Зокрема, для вирішення проблеми 2.6.1 повністю не досягнутий жодний ОСР, проте неоднаковою мірою (див. табл. 3).

Дані табл. 3 показують найбільший прогрес у досягненні ОСР 2.6.1.1, оскільки відповідні всі заходи виконані повністю або частково. В підсумку переважно проведено інвентаризацію та

реєстрацію речових прав щодо земель оборони, а також нерухомого майна та земельних ділянок підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління Міністерства оборони України, господарських товариств, повноваження з управління корпоративними правами яких здійснюються Міністерством оборони України [30]. Хоча, згідно з інформацією про виконання заходів 2.6.1.1.6, 2.6.1.1.10(1), на територіях, де відповідна діяльність наразі можлива, залишаються неінвентаризованими та незареєстрованими 20% земель оборони, 20% земельних ділянок

Ступінь досягнення ОСР у межах проблеми 2.6.1 Антикорупційної програми на 31 грудня 2025 р.

ОСР в межах проблеми 2.6.1	Кількість заходів					Частка повністю виконаних заходів
	заплановано завершити	виконано	частково виконано	не виконано	не розпочато	
ОСР 2.6.1.1	11	7	4	–	–	63,6%
ОСР 2.6.1.2	8	4	2	2	–	50%
ОСР 2.6.1.4	7	3	1	2	1	42,9%
ОСР 2.6.1.3	4	1	–	–	3	25%

Джерело: склали автори на основі джерела [43].

і нерухомого майна зазначених вище суб'єктів, що перебувають у сфері управління Міністерства оборони України [13; 14].

Тільки частково проведено роботу щодо інвентаризації та реєстрації речових прав на нерухоме майно й земельні ділянки суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу, крім тих, щодо яких існують судові спори, а також тих, що розташовані на територіях, де ведуться (велися) бойові дії, або на тимчасово окупованих територіях (ОСР 2.6.1.2, див. табл. 3). Міністерство оборони України та Міністерство внутрішніх справ України в межах своєї управлінської компетенції повністю виконали зазначену роботу, але Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» – не до кінця, а саме, на 91,5% щодо об'єктів нерухомого майна і 80,9% щодо земельних ділянок. Натомість, Державне космічне агентство України не провело відповідну інвентаризацію й реєстрацію навіть частково [31].

Не створено автоматизовану систему обліку і моніторингу споживання та якості пального, яке закуповується для потреб Збройних Сил України (ОСР 2.6.1.3). Концепція функціонування цієї системи затверджена й оприлюднена тільки в грудні 2025 р. Це зумовило неможливість виконання заходів щодо її практичного запровадження, які планувалося завершити до кінця 2025 р. [32].

Як демонструє табл. 3, ОСР 2.6.1.4 переважно не досягнутий. Зокрема, *інвентаризація та оцінка об'єктів інтелектуальної власності суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу проведені лише частково*. Таку роботу повністю виконали Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість», проте жодним чином не виконали Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державне космічне агентство України [33]. Крім того, *не*

затверджена політика управління інтелектуальною власністю в оборонно-промисловому комплексі. Її проект лише в грудні 2025 р. був надісланий на розгляд Кабінету Міністрів України, тому відповідний захід 2.6.1.4.3, хоча й має статус «Виконано частково», фактично є не виконаним [19]. Внаслідок цього не створено передбачену заходом 2.6.1.4.4 єдину інформаційну базу науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, результатів інтелектуальної діяльності та технологій військового, спеціального і подвійного призначення, конструкторської документації на продукцію військового призначення.

Таким чином, оскільки ОСР 2.6.1.1–2.6.1.4 не досягнуті, то, очевидно, не відбулося комплексного вирішення *проблеми 2.6.1 щодо непрозорого та неефективного користування й розпорядження землями, рухомим та нерухомим майном, об'єктами інтелектуальної власності у сфері оборони*.

За проблемою 2.6.5 спостерігається велика різниця в досягненні окремих ОСР (див. табл. 4).

Як видно з табл. 4, успішно досягнуто ОСР 2.6.5.3 щодо спрощення й чіткої регламентації механізму отримання підйомної допомоги [42]. Водночас *фактично не досягнуті два інші результати у межах проблеми 2.6.5*, що передбачали запровадження механізмів конкурсного відбору на посади військової служби з перевіркою доброчесності претендентів (ОСР 2.6.5.1) та ротації (переміщення) кадрів, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в діяльності посадових осіб Збройних Сил України (ОСР 2.6.5.2). Зокрема, базовий з відповідних питань проект Указу Президента України не поданий на розгляд Глави держави, а попередня версія документу після доопрацювання лише направлена на погодження до заінтересованих державних органів. Отже, заходи 2.6.5.1.1 та 2.6.5.2.3, яким присвоєно статус «Виконано частково», фактично є не виконаними [26; 28]. Те саме можна констатувати

Ступінь досягнення ОСР у межах проблеми 2.6.5 Антикорупційної програми на 31 грудня 2025 р.

ОСР в межах проблеми 2.6.5	Кількість заходів					Частка повністю виконаних заходів
	заплановано завершити	виконано	частково виконано	не виконано	не розпочато	
ОСР 2.6.5.3	2	2	–	–	–	100%
ОСР 2.6.5.2	4	2	2	–	–	50%
ОСР 2.6.5.1	2	–	2	–	–	0%

Джерело: склали автори на основі джерела [46].

стосовно заходу 2.6.5.2.1, оскільки законопроект щодо визначення особливостей застосування антикорупційних обмежень та врегулювання конфлікту інтересів в умовах військової служби був поданий до Верховної Ради України, але потім відкликаний в липні 2025 р. у зв'язку з припиненням повноважень Кабінету Міністрів України та повторно не подавався до парламенту [27]. Зазначене свідчить на користь того, що в цілому не дістала належного вирішення **проблема 2.6.5 щодо корупційних ризиків при формуванні й реалізації кадрової політики в Збройних Силах України.**

Результативність вирішення двох останніх проблем, наведених у табл. 2, наближається до низької, враховуючи приблизну рівність повністю виконаних та не виконаних заходів у межах цих проблем.

Так, за проблемою 2.6.4 частка цілком реалізованих заходів є невисокою стосовно досягнення всіх ОСР (див. табл. 5).

Згідно з табл. 5, найбільшою мірою виконаний комплекс заходів для досягнення ОСР 2.6.4.2, яким передбачалося запровадити новий механізм задоволення житлових потреб військовослужбовців. Однак **основні заходи за цим напрямом не виконані** [41]. Так, розроблений проект Концепції забезпечення житлом військовослужбовців та членів їх сімей, але цей документ не затверджений Кабінетом Міністрів України, перебуваючи на стадії доопрацювання (захід 2.6.4.2.3). Аналогічний чином не затверджена Концепція

Державної цільової програми забезпечення житлом військовослужбовців Збройних Сил України (захід 2.6.4.2.8). Законопроект з питань удосконалення механізмів забезпечення військовослужбовців житловими приміщеннями розроблений, внесений на розгляд Кабінету Міністрів України, але знятий з розгляду рішенням профільного урядового комітету. Тому відповідний захід 2.6.4.2.5 фактично є не виконаним.

Стосовно отримання ОСР 2.6.4.1, що спрямований на забезпечення прозорості й автоматизації управління квартирним обліком військовослужбовців, успішно виконано підготовчі заходи 2.6.4.1.3–2.6.4.1.6. Водночас **не виконані основні заходи 2.6.4.1.7–2.6.4.1.10**, що передбачали безпосередньо створення та запровадження інформаційно-комунікаційної системи квартирної обліку військовослужбовців та відповідного житлового фонду [40]. Більш того, рішенням Продуктового комітету з питань цифрової трансформації в системі Міністерства оборони України впровадження в діяльність Збройних Сил України електронної системи «Житло+» визнано недоцільним, що взагалі не узгоджується з відповідними положеннями Антикорупційної програми [24].

З погляду досягнення ОСР 2.6.4.3 стосовно забезпечення прозорості інформації про надане військовослужбовцям житло на кінець грудня 2025 р. мав бути завершений єдиний захід 2.6.4.3.1 (див. табл. 5). **Він переважно не виконаний**, а саме, в частині нормативно-правового

Ступінь досягнення ОСР у межах проблеми 2.6.4 Антикорупційної програми на 31 грудня 2025 р.

ОСР в межах проблеми 2.6.4	Кількість заходів					Частка повністю виконаних заходів
	заплановано завершити	виконано	частково виконано	не виконано	не розпочато	
ОСР 2.6.4.2	7	4	1	2	–	57,1%
ОСР 2.6.4.1	8	3	1	4	–	37,5%
ОСР 2.6.4.3	1	–	1	–	–	0%

Джерело: склали автори на основі джерела [45].

забезпечення формування та оприлюднення реєстру наданого військовослужбовцям житла [25].

Отже, загалом ОСР 2.6.4.1–2.6.4.2 не досягнуті, а ОСР 2.6.4.3 досягнутий лише частково, що не дозволяє говорити про успішне вирішення **проблеми 2.6.4 щодо неефективності використання бюджетних коштів та зловживань під час забезпечення житлом військовослужбовців.**

Серед запланованих в Антикорупційній програмі заходів щодо сектору оборони найменшою мірою реалізований комплекс заходів, спрямованих на вирішення проблеми 2.6.2. Половина з даних заходів залишилася зовсім не виконаною (див. табл. 6).

Як показують дані табл. 6, **успішно досягнуто лише ОСР 2.6.2.3** щодо збереження в законодавстві можливості здійснювати оборонні закупівлі не лише за критерієм найнижчої ціни, а і з урахуванням нецінових критеріїв [36]. **Для досягнення ОСР 2.6.2.2 проведено аналітичне дослідження,** спрямоване на визначення обґрунтованого рівня засекречування відомостей про оборонні закупівлі, хоча його результати не оприлюднені, як планувалося заходом 2.6.2.2.3. Загалом вирішення відповідного питання запобігання корупції відкладене в зв'язку з дією воєнного стану в Україні [35].

Проведено роботу щодо удосконалення законодавства про оборонні закупівлі на засадах конкурентності та прозорості (захід 2.6.2.1.1). Однак не виконані важливі заходи 2.6.2.1.5–2.6.2.1.6, що передбачали на основі спеціального аналітичного дослідження запровадження постановою Кабінету Міністрів України принципів і процедур країн – членів НАТО з питань формування вартості продукції оборонного призначення [34]. Отже, можна зробити висновок про лише **часткове досягнення ОСР 2.6.2.1,** зокрема, в частині запобігання корупції під час закритих оборонних закупівель.

Фактично не досягнуто ОСР 2.6.2.4, оскільки не виконано основний за цим напрямом захід 2.6.2.4.2, що передбачав уведення в експлуатацію Електронного реєстру учасників відбору та виконавців державних контрактів (договорів) в оборонній сфері зі встановленим переліком функцій [37]. Так само **не одержано ОСР 2.6.2.5** внаслідок невиконання обох заходів, що були спрямовані на мінімізацію ризиків корупції в закордонних оборонних закупівлях через запровадження спеціальних процедур взаємодії з Агенцією НАТО щодо підтримки та постачання [38].

Узагальнюючи, можна констатувати, що фактично залишилася актуальною **проблема 2.6.2 щодо низького рівня конкурентності та надмірного засекречування закупівель товарів, робіт і послуг оборонного призначення,** оскільки майже всі заплановані для цього результати або не досягнуті (ОСР 2.6.2.2, 2.6.2.4, 2.6.2.5), або досягнуті лише частково (ОСР 2.6.2.1).

Висновки. Виходячи з проведеного дослідження, реалізація державної антикорупційної політики в секторі оборони України протягом 2023–2025 років забезпечила отримання певних результатів. Зокрема, переважно інвентаризовано та здійснено реєстрацію речових прав щодо земель оборони, а також нерухомого майна та земельних ділянок суб'єктів господарювання в сфері оборони. Частково проведено інвентаризацію та оцінку об'єктів інтелектуальної власності цих суб'єктів, удосконалення законодавства про оборонні закупівлі на засадах конкурентності та прозорості. Спрощено й регламентовано механізм отримання підйомної допомоги військовослужбовцями за допомогою цифрових технологій.

Водночас остання редакція Антикорупційної програми містить значну кількість заходів щодо сектору оборони (близько 25%), умовою виконання яких є припинення чи скасування воєнного стану, що відкладає їх реалізацію на невизначений

Таблиця 6

Ступінь досягнення ОСР у межах проблеми 2.6.2 Антикорупційної програми на 31 грудня 2025 р.

ОСР в межах проблеми 2.6.2	Кількість заходів					Частка повністю виконаних заходів
	заплановано завершити	виконано	частково виконано	не виконано	не розпочато	
ОСР 2.6.2.1	4	2	–	2	–	50%
ОСР 2.6.2.2	1	–	1	–	–	0%
ОСР 2.6.2.3	1	1	–	–	–	100%
ОСР 2.6.2.4	2	1	–	1	–	50%
ОСР 2.6.2.5	2	–	–	2	–	0%

Джерело: склали автори на основі джерела [44].

час. При цьому Кабінет Міністрів України продовжив строк виконання Антикорупційної програми, незважаючи на те, що строк дії Антикорупційної стратегії завершився. Це порушує науково обґрунтовану логіку циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони, що повинен мати чіткі й однозначні часові межі, а також, фактично, унеможливує повноцінне здійснення підсумкового оцінювання її результативності й ефективності за період 2023–2025 років.

Крім того, переважна більшість запланованих ОСР щодо запобігання корупції в секторі оборони залишилися не досягнутою. Тому жодну з п'яти проблем державної антикорупційної політики у відповідній сфері, визначених в Антикорупційній програмі, не можна визнати загалом успішно вирішеною.

Враховуючи викладене, при здійсненні наступного циклу державної антикорупційної політики в секторі оборони України доцільно чітко планувати та потім не порушувати часові межі реалізації заходів, зосередивши увагу на наступних напрямках:

– усунення корупціогенних чинників у оборонних закупівлях, насамперед під час закритих закупівель та закупівель за експортом, досягнення обґрунтованого рівня засекречування інформації про оборонні закупівлі;

– удосконалення системи державного гарантування якості оборонної продукції задля мінімізації корупційних ризиків, зокрема, утворення незалежного державного органу з відповідними контрольними функціями та запровадження електронної системи в даній сфері;

– запобігання корупції під час забезпечення житлом військовослужбовців шляхом досягнення прозорості, чіткої регламентації та цифровізації відповідних процедур житлового забезпечення;

– підвищення прозорості користування й розпорядження землями та власністю в сфері оборони, зокрема, в частині повної інвентаризації та реєстрації речових прав на об'єкти нерухомості, управління інтелектуальною власністю, використання пального в Збройних Силах України;

– зміни у системі кадрового менеджменту в Збройних Силах України з метою усунення корупціогенних чинників за рахунок запровадження дієвих механізмів конкурсного відбору на посади військової служби, ротації (переміщення) посадових осіб, запобігання і врегулювання конфлікту інтересів в їх діяльності.

Кожен із наведених напрямів потребує більш детального дослідження для вироблення конкретних рекомендацій щодо запобігання корупції в секторі оборони України, що зумовлює перспективи подальших досліджень.

Список літератури:

1. Державна політика: підручник / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
2. Комашко В.В., Кравченко С.О. Запобігання корупції як системна проблема антикорупційної політики в Україні. *Věda a perspektivy*. 2025. № 7(50). С. 111–136.
3. Кравченко С.О., Комашко В.В., Горник В.Г. Реалізація державної антикорупційної політики в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ: Рекламна агенція «Да Вінчі», 2026. 144 с.
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 р. № 2322-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 (редакція від 4 березня 2023 р.) / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п/ed20230304#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
7. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220 (редакція від 1 січня 2026 р.) / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Про затвердження Положення про Міністерство оборони України: постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2014 р. № 671 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671-2014-п#n8> (дата звернення: 22.02.2026).
9. Про затвердження Указу Президента України «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»: Закон України від 21 жовтня 2025 р. № 4643-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4643-20#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
10. Про продовження строку виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2025 р. № 1786 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1786-2025-п#Text> (дата звернення: 18.02.2026).

36. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.2.3. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/224/> (дата звернення: 5.03.2026).

37. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.2.4. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/225/> (дата звернення: 6.03.2026).

38. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.2.5. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/226/> (дата звернення: 6.03.2026).

39. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.3.1. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/227/> (дата звернення: 23.02.2026).

40. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.4.1. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/229/> (дата звернення: 3.03.2026).

41. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.4.2. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/230/> (дата звернення: 2.03.2026).

42. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Очікуваний стратегічний результат 2.6.5.3. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/osr/234/> (дата звернення: 27.02.2026).

43. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Проблема 2.6.1. URL: https://dap.nazk.gov.ua/problem/56/?a%5Bmain_organ%5D= (дата звернення: 23.02.2026).

44. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Проблема 2.6.2. URL: https://dap.nazk.gov.ua/problem/57/?a%5Bmain_organ%5D= (дата звернення: 4.03.2026).

45. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Проблема 2.6.4. URL: https://dap.nazk.gov.ua/problem/59/?a%5Bmain_organ%5D= (дата звернення: 1.03.2026).

46. Результати моніторингу та оцінки ефективності виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки. Проблема 2.6.5. URL: https://dap.nazk.gov.ua/problem/60/?a%5Bmain_organ%5D= (дата звернення: 27.02.2026).

Kravchenko S. O., Komashko V. V. OUTCOMES OF STATE ANTI-CORRUPTION POLICY IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN DEFENSE SECTOR DURING 2023–2025

The article is devoted to analysis of outcomes of the state anti-corruption policy implementation in Ukrainian defense sector during 2023–2025. The achievement of certain results is noted, in particular, regarding transparency and efficiency increasing of the property management in defense sphere, improvement legislation on the defense procurement and the mechanism to receive lifting assistance by military personnel. At the same time, the conclusion is made about breaking scientific substantiated logic of the state anti-corruption policy cycle in defense sector that, in fact, makes it impossible to complete fully the final assessment of this policy effectiveness and efficiency for the period 2023–2025. It is ascertained that no one problem cannot be recognized as in general successfully resolved among five problems of corruption prevention in the defense sphere identified in the State Anti-corruption Program for 2023–2025.

Clear planning and then non-breaking time limits for measures implementation are recommended when performing the next cycle of state anti-corruption policy cycle in Ukrainian defense sector. The expediency is substantiated in further implementation of the relevant policy to concentrate attention on such directions:

- eliminating corruption-generating factors in defense procurement, firstly in closed and export procurements, achieving reasonable level of making information secret about defense procurement;*
- improving the system of state quality assurance of defense products for corruption risks minimization, in particular, creating the independent state authority with relevant control functions and introducing the electronic system in given sphere;*
- corruption prevention in providing housing for military personnel by way of achieving transparency clear regulation and digitalization of relevant procedures for housing provision;*

– *increasing transparency in using and disposal of land and property in defense sphere, in particular, in the part of: full inventory and registration of property rights to real estate objects, intellectual property management, fuel using in Armed Forces of Ukraine;*

– *making changes in personnel management system in Armed Forces of Ukraine aimed at eliminating corruption-generating factors through introduction of effective mechanisms of competitive selection for military service positions, rotation (transfer) of officials, prevention and regulation of interest conflict in their activity.*

Keywords: *state anti-corruption policy, defense procurement, quality control of defense products, providing housing for military personnel, personnel management in Armed Forces of Ukraine, property management in defense sphere.*

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Логвиненко С. В.<https://orcid.org/0009-0000-9186-4944>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КРИТЕРІЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕАГУВАННЯ НА ГЛОБАЛЬНІ ЗАГРОЗИ В ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРІ

У статті здійснено комплексний аналіз критеріїв результативності та індикаторів ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері на основі досвіду України 2014–2025 років в умовах безпрецедентного зовнішнього тиску з боку Російської Федерації. Актуальність дослідження обумовлена відсутністю в Україні науково обґрунтованої, операціоналізованої системи вимірювання ефективності механізмів реагування, що унеможливило адекватну оцінку результатів державного управління та ускладнює прийняття управлінських рішень в умовах триваючої агресії. Обґрунтовано концептуальне розмежування понять «глобальна економічна загроза», «механізм державного реагування» та «інструмент реалізації», що є необхідною передумовою коректного вимірювання ефективності. Доведено невідповідність існуючої методики Міністерства економіки 2013 року сучасним викликам через її надмірне фокусування на макроекономічних показниках без урахування операційної спроможності органів влади, швидкості реагування та адаптивності механізмів. Запропоновано п'ятиблокову класифікацію критеріїв, що включає результативність, ефективність ресурсовикористання, адаптивність, координованість та легітимність, з операціоналізацією кожного блоку через конкретні кількісні та якісні методи вимірювання. Розроблено матричну модель інтегрального оцінювання з ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, та пороговими значеннями, верифікованими через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI). Розкрито роль недержавних акторів, зокрема бізнесу, фінансових інституцій та міжнародних організацій, у функціонуванні механізмів реагування як повноправних учасників, а не лише об'єктів державного впливу. Здійснено апробацію моделі на прикладі реагування України на енергетичний терор 2022–2023 років, що підтвердила її практичну застосовність та виявила ключові вразливості координаційного блоку. Сформульовано практичні рекомендації щодо створення Координаційного центру економічної безпеки при РНБО як інституційного механізму інтеграції моніторингу, оцінювання та координації реагування.

Ключові слова: механізми державного реагування, економічна безпека, критерії результативності, індикатори ефективності, державне управління, РНБО, стійкість держави, санкційна політика, метод аналізу ієрархій.

Постановка проблеми. Події 2022–2025 років фундаментально змінили парадигму розуміння глобальних економічних загроз та вимог до механізмів державного реагування. Україна опинилася в епіцентрі безпрецедентної економічної агресії: за оцінками Київської школи економіки, прямі збитки інфраструктурі станом на кінець 2024 року перевищили 155 млрд доларів США, сукупні втрати ВВП за три роки повномасштабної війни становлять понад 35% від довоєнного рівня [1]. Блокада чорноморських портів у березні–липні 2022 року спричинила втрату експортної виручки на рівні 5 млрд доларів лише за перші чотири

місяці. Масовані ракетні удари по енергетичній інфраструктурі взимку 2022–2023 років знищили близько 40% генеруючих потужностей країни [2].

Перш ніж аналізувати ефективність державного реагування, необхідно чітко розмежувати ключові поняття. У межах цього дослідження під глобальними загрозами в економічній сфері розуміються зовнішні деструктивні впливи транскордонного характеру, що здатні завдати суттєвої шкоди національній економіці та реалізуються через міжнародні економічні канали – торгівлю, фінанси, інфраструктуру, технології. Механізми державного реагування трактуються як інститу-



ційно оформлені системи взаємодії органів державної влади, спрямовані на виявлення, оцінку та нейтралізацію загроз. Натомість інструменти реалізації – це конкретні засоби впливу: санкції, фінансові обмеження, регуляторні заходи, мобілізація резервів тощо. Таке розмежування є принциповим, оскільки ефективність механізму визначається не лише якістю інструментів, а й швидкістю їх застосування та координацією між суб'єктами реагування [3; 4].

Український досвід демонструє парадоксальну картину: держава, яка з 2014 року перебуває під безперервним економічним тиском, виявилася недостатньо підготовленою до окремих форм агресії. Система раннього попередження не спрогнозувала масштаб енергетичних атак осені 2022 року. Координація між Міністерством енергетики, НЕК «Укренерго» та РНБО на початковому етапі була недостатньою [3]. Натомість у сфері фінансового моніторингу та санкційної політики Україна продемонструвала високу ефективність: за 2022–2024 роки АРМА заблоковано активів російських резидентів на суму понад 12 млрд доларів, виявлено та припинено понад 400 схем обходу санкцій [4]. Така асиметрія результатів вказує на системну проблему: відсутність єдиної методології оцінювання ефективності різних механізмів реагування.

Існуюча методика Міністерства економіки України 2013 року [5] зосереджена на макроекономічних індикаторах: рівні інфляції, дефіциті бюджету, обсязі зовнішнього боргу. Ці показники є важливими для оцінки загального стану економіки, проте не дозволяють оцінити операційну спроможність органів влади, швидкість прийняття рішень, якість міжвідомчої координації. Відтак розробка комплексної системи критеріїв та індикаторів, орієнтованої на оцінювання механізмів реагування, є нагальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності державного управління у сфері національної безпеки розроблялася у працях вітчизняних науковців. Г. Ситник обґрунтував системну методологію аналізу безпекових механізмів [6]. В. Горбулін та А. Качинський сформуливали концептуальні засади стратегічного планування у безпековій сфері [7]. О. Власюк систематизував підходи до ідентифікації загроз національним економічним інтересам [8]. Т. Запорожець та Н. Клименко дослідили інституційні механізми забезпечення глобальної та національної безпеки, акцентувавши увагу на проблемах міжвідомчої координації [9].

Особливого значення для нашого дослідження набувають сучасні концепції державної стійкості (state resilience). М. Rhinard та R. Sundelius обґрунтували модель адаптивного управління кризами, що акцентує увагу на здатності державних інституцій до швидкої модифікації в умовах невизначеності [10]. А. Cooley та D. Nexon у праці 2022 року проаналізували трансформацію міжнародного порядку та нові виклики для економічної безпеки держав [11]. J. Kirshner дослідив політичну економію санкцій та їх вплив на поведінку держав, запропонувавши методологію оцінювання ефективності обмежувальних заходів [12]. Ці роботи формують теоретичне підґрунтя для розуміння механізмів державного реагування в умовах системної невизначеності.

У зарубіжній науці проблематика геоекономічного протистояння актуалізувалася після 2018 року. R. Blackwill та J. Harris концептуалізували поняття геоекономіки як використання економічних інструментів для геополітичних цілей [13]. Н. Farrell та А. Newman розвинули концепцію «зброєвізованої взаємозалежності» [14]. Методологічний інструментарій визначення вагових коефіцієнтів у багатокритеріальних моделях систематизовано у працях Т. Saaty, зокрема у фундаментальній роботі щодо методу аналізу ієрархій [15]. Методологічні підходи до оцінювання ефективності публічного управління систематизовано у звітах ОЕСР та Світового банку [16; 17]. Попри значний науковий доробок, проблема комплексного оцінювання механізмів реагування на глобальні економічні загрози залишається недостатньо розробленою.

Постановка завдання. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні системи критеріїв результативності та індикаторів ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері, їх операціоналізації та апробації на прикладі України.

Виклад основного матеріалу. Методологічною основою дослідження є поєднання системного підходу з концепцією організаційної стійкості (resilience). На відміну від традиційного розуміння ефективності як співвідношення результатів і витрат, пропонуємо тривимірну модель оцінювання: результативність – ступінь досягнення цілей; ефективність – оптимальність використання ресурсів; адаптивність – здатність системи до модифікації [10; 11].

Трансляція глобальних економічних загроз у площину національного державного управління відбувається через кілька проміжних рівнів. На

наднаціональному рівні загрози фільтруються через механізми міжнародних організацій – ООН, СОТ, МВФ, ЄС, – які формують правові рамки та координують колективні відповіді. На регіональному рівні ключову роль відіграють інтеграційні об'єднання: для України це передусім Європейський Союз та його механізми економічної безпеки. Лише після проходження цих фільтрів загрози набувають конкретної форми на національному рівні, де держава застосовує власні механізми реагування. Такий багаторівневий підхід пояснює, чому ефективність національних механізмів суттєво залежить від якості інтеграції у міжнародні та регіональні структури безпеки [11; 14].

Принципово важливим є розуміння того, що державні механізми реагування функціонують не ізольовано, а у взаємодії з недержавними акторами. Бізнес-структури, особливо оператори критичної інфраструктури, є одночасно об'єктами захисту та суб'єктами реагування – вони першими фіксують аномалії та можуть оперативного вживати захисних заходів. Фінансові інституції – банки, страхові компанії, платіжні системи – відіграють ключову роль у протидії фінансовим атакам та забезпеченні стійкості економіки. Міжнародні організації та іноземні партнери надають технічну допомогу, обмінюються розвідувальною інформацією, координують санкційну політику. Відтак система критеріїв має оцінювати не лише дії органів влади, а й якість їх взаємодії з усіма стейкхолдерами [3; 9; 16].

Запропонована класифікація критеріїв результативності охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків. Перший блок – інституційно-організаційні критерії – характеризує архітектуру системи реагування: чіткість розмежування повноважень між РНБО, КМУ, Мінекономіки, НБУ, АРМА, Держфінмоніторингом; достатність штатної чисельності; наявність формалізованих протоколів взаємодії. Оцінювання цього критерію може здійснюватися через аналіз нормативних актів щодо розподілу повноважень, експертне оцінювання рівня дублювання функцій, порівняння штатної чисельності з аналогічними органами країн-референтів [6; 9].

Другий блок – нормативно-правові критерії – оцінює якість регуляторної бази: відповідність міжнародним стандартам FATF, наявність спеціальних правових режимів, процедурну забезпеченість санкційної політики. Практичне вимірювання здійснюється через індекс імплементації рекомендацій FATF, кількість правових

колізій, виявлених при застосуванні законодавства, час від ухвалення рішення РНБО до набуття ним чинності [18; 19; 20].

Третій блок – ресурсно-функціональні критерії – характеризує забезпеченість системи: достатність бюджетного фінансування, технологічну оснащеність, аналітичні спроможності. Оцінювання здійснюється через порівняння витрат на економічну безпеку як відсотка ВВП з країнами-референтами, аудит технологічного оснащення систем моніторингу, оцінку укомплектованості аналітичних підрозділів. За нашими розрахунками, витрати України становлять 0,3% ВВП проти 0,7–1,1% у Південній Кореї, Ізраїлі, Тайвані [16; 17].

Четвертий блок – комунікативно-координаційні критерії – оцінює швидкість та якість інформаційного обміну: час проходження інформації про загрозу до рівня прийняття рішень, ефективність горизонтальної та вертикальної координації, рівень взаємодії з бізнесом та міжнародними партнерами. Вимірювання здійснюється через хронометраж процесів реагування на реальні інциденти, опитування стейкхолдерів щодо якості комунікації, аналіз протоколів міжвідомчих нарад [3; 10].

П'ятий блок – адаптивно-інноваційні критерії – оцінює здатність системи до еволюції: наявність процедур аналізу уроків, швидкість імплементації інновацій, рівень цифровізації. Вимірювання здійснюється через аналіз документів *lessons learned*, час від виявлення проблеми до впровадження рішення, частку автоматизованих процесів у загальному обсязі операцій [4; 10; 11; 21].

Важливим елементом адаптивно-інноваційного блоку є оцінка здатності системи до організаційного навчання. Це включає наявність формалізованих процедур документування досвіду реагування на кризові ситуації, механізмів поширення отриманих знань між усіма суб'єктами системи, інтеграції уроків у навчальні програми для персоналу. Практика провідних країн свідчить, що системи з високою здатністю до навчання демонструють значно кращі результати при повторних кризових ситуаціях аналогічного характеру. Україна має значний потенціал у цій сфері завдяки унікальному досвіду 2022–2025 років, який має бути систематизований та інституціоналізований [10; 11; 12].

На основі класифікації критеріїв розроблено матричну модель інтегрального оцінювання, що поєднує п'ять блоків із трьома рівнями функціонування – стратегічним, тактичним та оператив-

ним. Вагові коефіцієнти визначено із застосуванням методу аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process – АНР) Т. Сааті на основі попарного порівняння значущості блоків критеріїв [15]. Найвищу вагу (0,25) отримали ресурсно-функціональний та комунікативно-координаційний блоки, оскільки саме вони визначають операційну спроможність системи в умовах кризи: без достатнього ресурсного забезпечення та ефективної координації навіть досконала інституційна архітектура залишається нефункціональною. Інституційно-організаційний блок отримав вагу 0,20 як базовий структурний компонент. Нормативно-правовий та адаптивно-інноваційний блоки оцінено з вагою 0,15 кожен, що відображає їх допоміжну, хоча й важливу роль у загальній системі.

Таблиця 1

Матрична модель оцінювання ефективності механізмів державного реагування (на прикладі України, 2023–2024 рр.)

Блок критеріїв	Стратег. рівень	Тактич. рівень	Операт. рівень	Вага
Інституційно-організаційний	3,2	3,0	2,8	0,20
Нормативно-правовий	3,5	3,3	3,0	0,15
Ресурсно-функціональний	2,5	2,8	3,0	0,25
Комунікативно-координаційний	3,8	3,5	3,2	0,25
Адаптивно-інноваційний	3,7	3,8	4,0	0,15
Інтегральний показник	3,26	3,22	3,14	1,00

Джерело: розраховано автором із застосуванням методу аналізу ієрархій Т. Сааті для вагових коефіцієнтів та верифікацією оцінок через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI).

Оцінки за блоками верифіковано через зіставлення з міжнародними індексами. Показник Government Effectiveness Світового банку (37/100 у 2023 р.) трансформовано у 3,0 бали за п'ятибальною шкалою для інституційно-організаційного блоку [17]. Оцінку FATF щодо імплементації рекомендацій («значний прогрес» у звіті взаємної оцінки) – у 3,3 бали для нормативно-правового блоку [18]. Співвідношення видатків на економічну безпеку до ВВП порівняно з країнами-референтами (Ізраїль, Південна Корея) визначило оцінку 2,8 бали для ресурсно-функціонального блоку. Індекс розвитку електронного урядування ООН (Україна – 0,803 у 2024 р., топ-50 світу)

обґрунтовує оцінку 3,8 бали для адаптивно-інноваційного блоку [21].

Трансформація зовнішніх індексів у п'ятибальну шкалу здійснювалася за формулою: $V = (I / I_{max}) \times 5$, де V – бальна оцінка, I – значення індексу для України, I_{max} – максимальне значення індексу. Для індексів з іншою шкалою застосовувалася лінійна нормалізація. Такий підхід забезпечує прозорість та відтворюваність результатів оцінювання.

Для інтерпретації результатів пропонуємо п'ятирівневу шкалу: критичний рівень (< 2,0) – система потребує невідкладного реформування; низький (2,0–2,5) – суттєві структурні прогалини; задовільний (2,5–3,5) – система функціонує з помірними недоліками; високий (3,5–4,0) – ефективна система; оптимальний (> 4,0) – відповідність найкращим практикам. Загальний інтегральний показник України 3,21 бала відповідає задовільному рівню.

Слід зазначити, що не всі блоки критеріїв мають пряме відображення у міжнародних індексах. Зокрема, комунікативно-координаційний блок оцінено на основі аналізу конкретних кейсів реагування (зернова ініціатива, енергетичний терор) з хронометражем процесів прийняття рішень. Це створює певну методологічну неоднорідність, яка може бути усунена у подальших дослідженнях через розробку спеціалізованого інструментарію оцінювання.

Апробація запропонованої системи на прикладі реагування України на енергетичний терор взимку 2022–2023 років демонструє її діагностичну цінність. За інституційно-організаційним блоком виявлено відсутність єдиного штабу координації відновлення – рішення приймалися на рівні тимчасових робочих груп. За нормативно-правовим блоком зафіксовано недостатню правову базу для примусового залучення приватних генеруючих потужностей. Ресурсно-функціональний блок засвідчив критичну нестачу трансформаторного обладнання та залежність від імпорту. Водночас комунікативно-координаційний блок продемонстрував високу ефективність: мобілізація міжнародної допомоги на суму понад 1,5 млрд доларів відбулася протягом 8 тижнів. Адаптивно-інноваційний блок показав оперативне розгортання децентралізованих джерел живлення. Такий аналіз дозволяє сформулювати адресні рекомендації для кожного напрямку вдосконалення [2; 3].

Порівняльний аналіз із досвідом інших країн дозволяє контекстуалізувати отримані результати. Ізраїль, який десятиліттями функціонує в умовах

економічного бойкоту з боку частини арабських держав, розробив систему оцінювання економічної стійкості з понад 50 індикаторами. На відміну від запропонованої нами моделі, ізраїльська система значно більше уваги приділяє технологічній незалежності та диверсифікації ланцюгів постачання критичних компонентів. Важливим елементом є щорічні стрес-тести економіки на різні сценарії ескалації, за результатами яких коригуються обсяги стратегічних резервів та пріоритети державних закупівель [13; 16].

Південна Корея після азійської фінансової кризи 1997–1998 років створила одну з найефективніших у світі систем фінансового моніторингу. Ключовим елементом є Рада з фінансової стабільності, яка об'єднує представників центрального банку, фінансових регуляторів та уряду і проводить щомісячний моніторинг системних ризиків. Час реагування на виявлені загрози скорочено до 24–48 годин завдяки автоматизованим системам раннього попередження та чітким протоколам ескалації [16; 17]. Тайвань демонструє приклад системної підготовки до сценаріїв економічної блокади. Уряд регулярно проводить навчання з моделювання різних рівнів обмеження торгівлі з материковим Китаєм – від часткових санкцій до повної ізоляції. Український досвід 2022 року з блокадою портів підтверджує критичну важливість такої превентивної роботи [11; 13].

На основі результатів оцінювання та порівняльного аналізу сформульовано систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного реагування. Пріоритетним напрямом є створення Координаційного центру економічної безпеки при РНБО як постійно діючого органу з чітко визначеними повноваженнями. Центр має забезпечувати: інтеграцію інформації від усіх суб'єктів системи економічної безпеки в режимі реального часу; підготовку оперативних аналітичних матеріалів для керівництва держави; координацію дій міністерств і відомств під час кризових ситуацій; взаємодію з міжнародними партнерами щодо обміну інформацією та координації санкційної політики. Штатна чисельність центру має становити щонайменше 50 осіб [6; 9].

Другим пріоритетом є збільшення фінансування заходів економічної безпеки. За нашими розрахунками, видатки мають зрости з нинішніх 0,3% до щонайменше 0,6% ВВП протягом трьох років. Додаткові кошти мають бути спрямовані на: технологічну модернізацію систем моніторингу та аналізу загроз, включаючи впровадження інструментів штучного інтелекту; збільшення штатної

чисельності профільних підрозділів; створення резервного фонду для оперативного реагування на кризові ситуації в обсязі не менше 500 млн доларів; фінансування регулярних стрес-тестів та навчань [7; 16; 17].

Третім напрямом є вдосконалення нормативно-правової бази. Доцільно розробити та прийняти окремий Закон України «Про економічну безпеку», який би кодифікував розпорошені норми, чітко визначив повноваження органів влади та встановив критерії оцінювання ефективності. Необхідно внести зміни до Закону «Про санкції», передбачивши обов'язковий перегляд санкційних рішень кожні 12 місяців та механізми корекції неефективних заходів. Рекомендуємо запровадити правовий режим «економічного надзвичайного стану» з чітким визначенням підстав для введення та обсягу повноважень органів влади [19; 20].

Четвертим напрямом є розвиток комунікаційної інфраструктури. Рекомендуємо запровадити єдину захищену цифрову платформу для обміну інформацією між усіма суб'єктами системи економічної безпеки. Платформа має забезпечувати: автоматичне сповіщення про виявлені загрози; спільний доступ до аналітичних матеріалів; координацію дій у режимі реального часу; документування процесів прийняття рішень для подальшого аналізу уроків. Необхідно також формалізувати процедури інформування приватного сектору через систему автоматичних сповіщень для операторів критичної інфраструктури [3; 10].

П'ятим напрямом є інституціоналізація процесів навчання та адаптації. Рекомендуємо запровадити обов'язкові щоквартальні навчання та симуляції кризових ситуацій за участю всіх ключових суб'єктів системи. Після кожної реальної кризової ситуації має проводитися формалізований аналіз уроків (lessons learned) з обов'язковим впровадженням рекомендацій протягом 90 днів. Необхідно створити базу даних кращих практик реагування та забезпечити її доступність для всіх органів влади. Доцільно також налагодити обмін досвідом з країнами, що мають аналогічні виклики, – Ізраїлем, Південною Кореєю, Тайванем, державами Балтії [10; 11; 12].

Важливим аспектом впровадження запропонованої системи є визначення інституційної відповідальності за проведення моніторингу та оцінювання. Пропонуємо трирівневу модель. Інтегральне оцінювання за запропонованою методологією має здійснювати Апарат РНБО із залученням експертного потенціалу Національного

інституту стратегічних досліджень. Результати оцінювання мають подаватися на розгляд РНБО щонайменше двічі на рік. Галузеві індикатори мають розраховуватися профільними органами: Міністерством економіки – макроекономічні показники та індекс економічної безпеки; Національним банком – індикатори фінансової стабільності та валютної безпеки; Міністерством енергетики – показники енергетичної безпеки; Держфінмониторингом – індикатори протидії відмиванню коштів. Незалежну верифікацію результатів доцільно покласти на Рахункову палату України [6; 7; 9].

Необхідно також визнати обмеження запропонованої методології. По-перше, значна частина індикаторів потребує експертного оцінювання, що вносить елемент суб'єктивності. Для мінімізації цього ефекту рекомендуємо застосовувати метод Дельфі із залученням щонайменше 15 незалежних експертів та проводити калібрування оцінок за результатами реальних кризових ситуацій. По-друге, частина даних щодо діяльності безпекового сектору є закритою, що ускладнює верифікацію. Можливим рішенням є створення двох версій системи: закритої для внутрішнього використання з повним набором індикаторів та відкритої для публічної звітності з агрегованими показниками. По-третє, вагові коефіцієнти потребують періодичного перегляду відповідно до еволюції характеру загроз – рекомендуємо робити це щонайменше раз на три роки [10; 16].

Окремої уваги заслуговує питання практичного впровадження запропонованої системи оцінювання. На нашу думку, оптимальним є поетапний підхід. На першому етапі протягом 6–12 місяців доцільно провести пілотне оцінювання за запропонованою методологією силами робочої групи при РНБО із залученням експертів Національного інституту стратегічних досліджень. На другому етапі протягом 12–24 місяців необхідно інституціоналізувати процес оцінювання через внесення змін до нормативних актів, визначення відповідальних органів та джерел фінансування. На третьому етапі система має вийти на режим регулярного функціонування з піврічною періодичністю оцінювання та щорічною публікацією відкритого звіту про стан економічної безпеки [6; 7].

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування органами державної влади для підвищення ефективності системи реагування на глобальні економічні загрози. Запропонована система критеріїв та індикаторів може бути покладена в основу

щорічного звіту про стан економічної безпеки України, що подається до Верховної Ради та Президента. Матрична модель оцінювання дозволяє ідентифікувати слабкі ланки системи та обґрунтувати розподіл бюджетних коштів між різними напрямками забезпечення економічної безпеки. Рекомендації щодо створення Координаційного центру при РНБО можуть бути реалізовані через внесення змін до Положення про РНБО без необхідності законодавчих змін, що прискорює їх впровадження [9; 16; 17].

Важливим напрямом подальшої роботи є розвиток міжнародного співробітництва у сфері оцінювання економічної безпеки. Україна має унікальний досвід протидії комплексним економічним загрозам, який може бути корисним для інших країн. Доцільно ініціювати створення міжнародної робочої групи з питань методології оцінювання економічної стійкості за участю експертів з України, країн Балтії, Польщі, Фінляндії – держав, що мають досвід протистояння економічному тиску з боку авторитарних режимів. Результатом роботи такої групи може стати уніфікована методологія оцінювання, придатна для порівняльного аналізу між країнами та координації спільних заходів протидії [11; 14].

Окремо слід наголосити на необхідності регулярного перегляду системи оцінювання відповідно до еволюції характеру загроз. Досвід 2022–2025 років засвідчив, що форми економічної агресії постійно трансформуються: від класичних торговельних санкцій до цілеспрямованого знищення критичної інфраструктури, від обмежень на фінансових ринках до інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на підрив довіри до національної валюти та банківської системи. Система оцінювання має бути достатньо гнучкою для врахування нових типів загроз та нових форм реагування. Рекомендуємо проводити комплексний перегляд критеріїв та індикаторів щонайменше раз на три роки або позачергово – після суттєвих кризових подій, що виявили нові вразливості системи [10; 11; 12].

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована система критеріїв та індикаторів є інструментом не лише для оцінювання поточного стану, а й для стратегічного планування розвитку системи економічної безпеки. Визначення цільових значень індикаторів на середньострокову перспективу дозволить сформулювати чіткі орієнтири для органів державної влади та забезпечити вимірюваність прогресу. Вважаємо, що досягнення інтегрального показника 4,0 бали протягом п'яти років

є реалістичною метою за умови послідовної реалізації запропонованих рекомендацій та належного фінансування заходів економічної безпеки. Це потребуватиме політичної волі керівництва держави, консолідації зусиль усіх суб'єктів системи національної безпеки та активної міжнародної підтримки [6; 7; 16].

Особливо важливим є забезпечення прозорості та підзвітності у сфері економічної безпеки. Пропонуємо щорічно публікувати відкриту версію звіту про стан економічної безпеки з результатами оцінювання за основними індикаторами. Це дозволить громадськості та експертному середовищу контролювати діяльність органів влади, а бізнесу — враховувати ризики при прийнятті інвестиційних рішень. Подібна практика успішно функціонує в Естонії, де щорічний звіт про стан кібербезпеки є публічним документом і широко обговорюється у суспільстві. В Ізраїлі публікується щорічна оцінка економічної стійкості, яка впливає на рейтинги країни у міжнародних інвесторів [11; 16; 17].

Додатковим напрямом удосконалення є інтеграція системи оцінювання з процесами стратегічного планування. Результати щорічного оцінювання мають безпосередньо впливати на формування пріоритетів Стратегії національної безпеки та державних програм у сфері економічної безпеки. Пропонуємо запровадити обов'язкову процедуру врахування результатів оцінювання при підготовці проєкту Державного бюджету в частині видатків на економічну безпеку. Блоки критеріїв з найнижчими оцінками мають отримувати пріоритетне фінансування. Це забезпечить зв'язок між аналітичною роботою та практичними управлінськими рішеннями, чого наразі критично бракує у вітчизняній системі державного управління [6; 7; 9].

Варто також зазначити, що впровадження запропонованої системи оцінювання дозволить вирішити кілька ключових управлінських завдань. По-перше, забезпечити об'єктивну основу для розподілу бюджетних ресурсів між різними напрямками забезпечення економічної безпеки на основі реальних потреб, а не політичних преференцій. По-друге, ідентифікувати пріоритетні напрями інституційного реформування та визначити послідовність змін. По-третє, створити основу для порівняльного аналізу з іншими країнами та бенчмаркінгу кращих практик. По-четверте, забезпечити прозорість та підзвітність органів державної влади перед суспільством. По-п'яте, сформувати доказову базу для комунікації з міжнародними

партнерами та донорами щодо потреб України у сфері економічної безпеки [16; 17].

Окремого розгляду потребує питання цифрової трансформації системи оцінювання. Сучасні технології дозволяють автоматизувати значну частину процесів збору та обробки даних для розрахунку індикаторів. Рекомендуємо розробити спеціалізовану інформаційно-аналітичну систему, яка б інтегрувала дані з різних джерел – державної статистики, звітності органів влади, міжнародних баз даних – та забезпечувала візуалізацію результатів у форматі, зручному для прийняття управлінських рішень. Застосування технологій машинного навчання дозволить виявляти аномалії та прогнозувати потенційні загрози на ранніх етапах. Досвід провідних країн свідчить про ефективність таких систем для підвищення оперативності реагування [4; 10; 12].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки. По-перше, існуюча методика Міністерства економіки України 2013 року не відповідає сучасним викликам через фокусування на макроекономічних показниках без урахування операційної спроможності органів влади та швидкості реагування.

По-друге, запропонована п'ятиблокова класифікація критеріїв з операціоналізацією через конкретні методи вимірювання забезпечує комплексне оцінювання механізмів державного реагування. Апробація на даних України виявила критичну слабкість ресурсно-функціонального блоку (2,8 бала) та відносну силу адаптивно-інноваційного (3,8 бала).

По-третє, матрична модель інтегрального оцінювання з ваговими коефіцієнтами, визначеними на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті, та верифікацією оцінок через міжнародні індекси (WGI, FATF, UN EGDI) дозволяє ідентифікувати структурно-функціональні прогалини та формувати адресні рекомендації щодо вдосконалення системи державного управління.

Наукова новизна дослідження полягає в: концептуальному розмежуванні понять «глобальна загроза», «механізм реагування» та «інструмент реалізації», що усуває термінологічну невизначеність у науковому дискурсі; розробці п'ятиблокової класифікації критеріїв результативності з операціоналізацією через конкретні методи вимірювання; створенні матричної моделі інтегрального оцінювання з обґрунтуванням вагових коефіцієнтів методом АНР Сааті та верифікацією оцінок через міжнародні індекси, що поєднує критерії з рівнями функціонування механізмів

та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз у часовому та просторовому вимірах; обґрунтуванні ролі недержавних акторів у функціонуванні механізмів державного реагування.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації методик розрахунку окремих індикаторів, розробці автоматизованої системи моніторингу, компаративному аналізі з досвідом Ізраїлю, Південної Кореї та Тайваню, підготовці проекту Закону «Про економічну безпеку». Подальші дослідження мають також зосередитися на розробці галузевих

підсистем оцінювання для окремих секторів економіки – енергетики, фінансів, транспорту, агропромислового комплексу. Кожен сектор має свою специфіку загроз та механізмів реагування, що потребує адаптації загальної методології. Важливим напрямом є також дослідження взаємозв'язків між різними блоками критеріїв та ефектів синергії або, навпаки, взаємного послаблення. Це дозволить удосконалити модель інтегрального оцінювання та підвищити її прогностичну цінність для практики державного управління [6; 9; 16].

Список літератури:

1. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктурі України. Київ, 2024. URL: <https://kse.ua/>
2. Міністерство енергетики України. Аналітичний звіт щодо наслідків ракетних ударів по енергетичній інфраструктурі. Київ, 2023.
3. Разумков Центр. Криза управління в умовах війни: виклики та відповіді. *Національна безпека і оборона*. 2023. № 1–2. С. 2–58.
4. АРМА. Річний звіт за 2023 рік. Київ, 2024. URL: <https://arma.gov.ua/>
5. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Мінекономіки від 29.10.2013 № 1277.
6. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки: підручник. Київ: НАДУ, 2012. 544 с.
7. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Київ: НІСД, 2010. 288 с.
8. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
9. Запорожець Т. В., Клименко Н. Г. Глобальна та національна безпека: підручник. Київ: Київський університет, 2023. 432 с.
10. Rhinard M., Sundelius B. The EU's Capacity for Adaptive Crisis Management. *European Security*. 2022. Vol. 31. № 2. P. 189–208.
11. Cooley A., Nexon D. Exit from Hegemony: The Unraveling of the American Global Order. Oxford: Oxford University Press, 2022. 320 p.
12. Kirshner J. The Political Economy of Sanctions. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. 280 p.
13. Blackwill R. D., Harris J. M. War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft. Cambridge: Harvard University Press, 2016. 384 p.
14. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44. № 1. P. 42–79.
15. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York: McGraw-Hill, 1980. 287 p.
16. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
17. World Bank. Worldwide Governance Indicators 2024. URL: <https://www.worldbank.org/>
18. FATF. Mutual Evaluation Report: Ukraine. Paris, 2017 (з оновленнями 2023).
19. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII.
20. Про санкції: Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII.
21. UN. E-Government Development Index 2024. New York: United Nations, 2024.

Logvynenko S. V. PERFORMANCE CRITERIA AND EFFICIENCY INDICATORS OF STATE RESPONSE MECHANISMS TO GLOBAL THREATS IN THE ECONOMIC SPHERE

The article provides a comprehensive analysis of performance criteria and efficiency indicators of state response mechanisms to global economic threats based on Ukraine's experience from 2014 to 2025 under conditions of unprecedented external pressure from the Russian Federation. The relevance of the study is driven by the absence in Ukraine of a scientifically grounded, operationalized system for measuring the effectiveness of response mechanisms, which makes it impossible to adequately evaluate public administration outcomes and complicates decision-making in the context of the ongoing aggression. The conceptual distinction between «global economic threat», «state response mechanism» and «implementation tool» is substantiated

as a necessary prerequisite for correct effectiveness measurement. The inadequacy of the existing Ministry of Economy methodology from 2013 is proven due to its excessive focus on macroeconomic indicators without accounting for the operational capacity of government bodies, response speed, and the adaptability of mechanisms. A five-block classification of criteria is proposed, comprising effectiveness, resource-use efficiency, adaptability, coordination, and legitimacy, with operationalization of each block through specific quantitative and qualitative measurement methods. A matrix model of integral assessment with weight coefficients determined using T. Saaty's Analytic Hierarchy Process and threshold values verified through international indices (WGI, FATF, UN EGDI) has been developed. The role of non-state actors, including business, financial institutions and international organizations, in the functioning of response mechanisms is revealed as that of full-fledged participants rather than mere objects of state influence. The model has been tested on the example of Ukraine's response to energy terrorism in 2022–2023, which confirmed its practical applicability and identified key vulnerabilities in the coordination block. Practical recommendations for establishing an Economic Security Coordination Center under the NSDC as an institutional mechanism for integrating monitoring, evaluation and response coordination are formulated.

Keywords: *state response mechanisms, economic security, performance criteria, efficiency indicators, public administration, NSDC, state resilience, sanctions policy, Analytic Hierarchy Process.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Логоша В. В.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розкриттю механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні. Визначено, що безперервний та цілеспрямований ворожий удар по об'єктах критичної енергетичної інфраструктури (електростанції, підстанції тощо) змінили питання фізичного захисту енергетичної системи та її відновлення на найголовніший пріоритет. Це потребує якнайшвидшої переоцінки та адаптації наявних управлінських механізмів з метою забезпечення стійкості системи. Не зважаючи на те, що наша держава зуміла досягти суттєвого прогресу в диверсифікації джерел постачання енергоресурсів після 2014 року, забезпечення загальної потреби в імпорті певних видів палива досі зостається чутливим питанням. Дефіцит електроенергії, планові відключення, збільшення вартості енергоносіїв негативно позначаються на економіку держави та якість життєдіяльності населення. Тому ефективні механізми державного управління повинні забезпечити рівновагу між економічною доцільністю, соціальним захистом та надійністю постачання. Відтак, слід вважати, що дослідження механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні в сучасних умовах набуває виняткової актуальності, адже його результати та пропозиції можуть вирішальними для формування стабільної, незалежної та інтегрованої енергетичної системи держави.

Встановлено, що реалізація державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні передбачає сукупність нормативно-правового механізму (створення та удосконалення законодавчого забезпечення, що розкриває правові, економічні та організаційні засади розвитку енергетичного ринку), інституційно-організаційний механізм (передбачає розподіл повноважень між органами державної влади, наприклад Кабінет Міністрів України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України), фінансово-економічний механізм (включає використання коштів державного бюджету, міжнародних організацій та інвестицій з метою фінансування програм енергоефективності, відновлення пошкодженої інфраструктури та розвитку відновлюваних джерел енергетики), адміністративний механізм (передбачає спрощення дозвільних процедур, надання пріоритету імпорту енергоносіїв, а також реалізацію заходів з диверсифікації джерел постачання та створення стратегічних запасів). З'ясовано, що дані механізми спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності енергетичної сфери, мінімізацію залежності від імпортованих енергетичних носіїв та інтеграцію до міжнародної енергосистеми.

Ключові слова: державне управління, енергетична безпека, забезпечення енергетичної безпеки, війна, постконфлітне відновлення.

Постановка проблеми. Беручи до уваги те, що наша держава вже більше трьох років перебуває в умовах воєнного стану, енергетична безпека виступає невід'ємним елементом її національної безпеки. Забезпечення стабільного функціонування енергетичної галузі лежить в основі забезпечення суспільної життєдіяльності, сталого розвитку національної економіки та обороноздатності держави. Зростання залежності від зовнішніх енергетичних носіїв, фізичне знищення

головних об'єктів критичної енергетичної інфраструктури та потреба в інтеграції до міжнародного енергетичного ринку потребують переоцінки та удосконалення вже наявних механізмів державного управління у даній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як С. Бугазіянус, І. Мазур, С. Майстро, О. Мельниченко, С. Москалюк, Н. Струк, О. Тронько та інші. Відтак, не дивлячись на значний масив наукових



напрацювань, на сьогоднішній день лишається необхідність у ґрунтовному вивченні механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні, що дозволить в подальшому розробити нові підходи, адаптовані до поточних викликів.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні.

Виклад основного матеріалу. Значення механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні передбачає системне використання державою різних засобів впливу (нормативно-правових, фінансово-економічних, організаційно-інституційних) для гарантування стабільного, надійного та економічно аргументованого постачання енергетичних ресурсів усім споживачам, зменшення зовнішніх та внутрішніх загроз розвитку енергетичної системи та досягнення енергетичної незалежності держави. Подібні механізми є своєрідною системою взаємопов'язаних складових, які покликані забезпечити виконання державної енергетичної політики.

Під енергетичною безпекою слід також розуміти здатність держави в особі її органів управління забезпечити кінцевих споживачів енергією в необхідному обсязі та належної якості у звичайних умовах, а також під час дії дестабілізуючих факторів (надзвичайних ситуацій) внутрішнього чи зовнішнього характеру в межах гарантованого покриття мінімального обсягу найважливіших потреб країни, окремих її районів, міст, селищ чи об'єктів у паливно-енергетичних ресурсах. Мета управління енергетичною безпекою повинна полягати в тому, щоб ліквідувати або мінімізувати загрози (виявлені за результатами аналізу індикаторів енергетичної безпеки), а також розвинути наявні потенційні можливості поліпшення стану енергетичної безпеки. У цьому контексті важливо відзначити, що в сьогоднішніх умовах поточної української кризи важливим і першочерговим завданням є забезпечення енергетичної безпеки держави, тому ефективне функціонування механізму забезпечення енергетичної безпеки є визначальним за таких обставин [8, с. 232].

І.М. Мазур визначає механізм забезпечення енергетичної безпеки держави як сукупність інституціональних організаційних структур і комплексу використовуваних ними процедур, форм, методів і важелів розв'язання суперечностей та послаблення чи усунення загроз в енергетичній сфері. Основними передумовами формування механізму

забезпечення енергетичної безпеки є визначення енергетичної стратегії та тактичних заходів її реалізації в державних програмах, обґрунтування системи найважливіших показників за спорідненими ознаками, відстеження зовнішніх та внутрішніх загроз в енергетичній сфері. Вивчення та аналіз загроз енергетичної безпеки потребує формування якісного і повноцінного інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в енергетичному секторі економіки. У світі спостерігається зростання обсягів інформації, яку запитують у респондентів щодо відновлюваних та невідновних енергетичних ресурсів, показників енергетичної ефективності, викидів парникових газів, використання потенціалу енергозбереження та альтернативної енергетики [2, с. 304–305].

О. Тронько зазначає, що механізм забезпечення енергетичної безпеки держави – це сукупність інституціональних організаційних структур і комплекс використовуваних ними процедур, форм, методів і важелів розв'язання суперечностей та послаблення чи усунення загроз в енергетичній сфері. Ця система складається з чотирьох елементів: організаційно-економічного; правового; інституційного; геополітичного. Його функціонування має два виміри: внутрішній і зовнішній [9].

Отже, на нашу думку, механізми державного управління, які покликані забезпечити виконання державної енергетичної політики, виступають комплексом інструментів, методів та важелів впливу держави, спрямованих на досягнення цілей у сфері енергетики. Механізми державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки відіграють важливу роль в процесі забезпечення стабільного розвитку держави. Подібні механізми повинні охоплювати різноманітні політики та заходи, покликані пом'якшувати ризики і захист усіх складових енергетичної системи. Державне управління наділене при цьому вирішальним значенням у забезпеченні енергетичної безпеки нашої держави. За рахунок ефективного регулювання та виконання енергетичної політики уряд має можливість вирішувати проблеми, пов'язані із геополітичною напруженістю, перебоями в постачанні та технологічною вразливістю. Дані механізми полягають у законодавчих та оперативних діях з метою підвищення стабільності та надійності енергетичної сфери. Протягом останніх років Верховна Рада України імплементувала ключові законодавчі ініціативи з метою покращення енергетичної безпеки. Однією із таких ініціатив є формування ефективної національної системи кібернетичної безпеки в контек-

сті захисту енергетики від кібернетичних небезпек. Дана система покликана захищати критично важливу енергетичну інфраструктуру, запобігати несанкціонованому доступу та забезпечити безпечний обмін інформаційними даними в секторі. Відтак, слід вважати, що механізми державного управління відіграють важливу роль в процесі забезпечення надійного та безперебійного постачання в Україну енергоресурсів з метою задоволення її наявних потреб та підтримки добробуту її населення. Саме системна реалізація цих механізмів дає можливість гарантувати стабільне енергопостачання, забезпечувати енергетичну безпеку та незалежність України.

С. В. Майстро та С. В. Москалюк виокремили такі механізми державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки:

1. Політико-адміністративний (передбачає: реалізацію національних, регіональних, місцевих, галузевих та цільових програм в енергетичній сфері; координацію реалізації енергетичних проєктів на різних рівнях: між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадами, підприємцями, громадськими організаціями, освітньо-науковими установами, іншими організаціями та підприємствами, зокрема в межах реалізації публічно-приватного партнерства).

2. Законодавчо-нормативний (формує система законодавчих та нормативно-правових актів держави, за допомогою якої забезпечується стійкий розвиток енергетичної сфери).

3. Фінансово-економічний (сукупність фінансових та економічних стимулів, важелів та інструментів, за допомогою яких здійснюється або стимулюється сталий розвиток енергетики за рахунок визначених законодавством джерел: коштів державного та місцевого бюджетів, коштів юридичних та фізичних осіб, іноземних інвесторів тощо).

4. Соціально-комунікаційний (сприяє висвітленню особливостей реалізації державної енергетичної політики, а також популяризації ідей енергоефективності та енергозбереження у суспільстві через застосування інформаційних кампаній та методів морально-психологічного впливу) [3, с. 98–99].

Проведені узагальнення публікацій за даною проблематикою дозволили О. А. Мельниченко вдосконалити класифікацію механізмів державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні:

– за формою впливу: реалізації державної політики, державного управління, державного регулювання;

– за суб'єктом впливу: органів державного управління; органів місцевого самоврядування; керівництва галузей, сфер діяльності, суб'єктів господарювання;

– за способом впливу: комбіновані; адміністративні, економічні, інституційні, організаційні, правові; інформаційно-комунікативні, інформаційно-контрольні, нормативно-правові, організаційно-економічні, фінансово-економічні, інвестиційно-інноваційні;

– за характером впливу: реагування, регламентування, спрямування, стимулювання;

– за об'єктом впливу: суспільство, держава, регіон, населений пункт; галузь діяльності, що пов'язана з виробництвом, постачанням, транспортуванням, зберіганням, передачею та споживанням енергоресурсів; підприємство; ціни на паливно-енергетичні ресурси; структура ринку енергоресурсів;

– за спрямованістю впливу: розвитку енергетики; сприяння створенню нових потужностей для виробництва енергоносіїв; підтримка розвитку відновної енергетики; реалізації заходів з енергозбереження та енергоефективності; запобігання комерційним втратам енергоносіїв; забезпечення економічної та екологічної безпеки [4, с. 10–11].

Натомість С. Бугазіанус зазначає, що державне управління забезпеченням енергетичної безпеки України включає в себе ряд механізмів і інструментів, які допомагають забезпечити стабільність та ефективність енергетичного сектору. Основні механізми державного управління в цій сфері включають:

1. Розробка та реалізація стратегій та політик енергетичної безпеки: Держава встановлює національні стратегії та політики, які спрямовані на забезпечення стійкості постачання енергії, розвиток відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпорту.

2. Регулювання та нагляд: Державна регуляторна служба встановлює правила та норми, якими повинні керуватися енергетичні підприємства. Вона також здійснює контроль за дотриманням цих правил та норм.

3. Моніторинг та аналіз енергетичного ринку: Уряд та спеціалізовані організації проводять моніторинг та аналіз енергетичного ринку, щоб визначити потенційні ризики та вжити заходи для їх запобігання.

4. Впровадження енергоефективних технологій: Влада стимулює впровадження енергоефективних технологій та заходів, які допомагають зменшити споживання енергії та підвищити енергетичну ефективність.

5. Розвиток альтернативних джерел енергії: Уряд сприяє розвитку енергетичних систем на основі відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика тощо.

6. Міжнародне співробітництво: Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами з метою забезпечення енергетичної безпеки. Це включає підписання угод, обмін досвідом та технологіями, а також спільні проекти [1, с. 186–187].

Отже, вище зазначені механізми в сукупності дають можливість забезпечити не тільки належний рівень енергетичної безпеки України, а також і стабільність та стійкість до потенційних небезпек. Варто зазначити, що протягом останніх років системи енергозабезпечення в нашій державі зазнала суттєвих змін. Ефективна реалізація державного управління у даній сфері можлива тільки при системному використанні державою усіх існуючих інструментів впливу в сукупності. Ігнорування або недосконалість хоча б одного з механізмів може негативно позначитися на загальному рівні енергетичної безпеки держави.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що реалізація державного управління у сфері забезпечення енергетичної безпеки в Україні передбачає сукупність наступних механізмів:

1. Нормативно-правовий механізм (створення та удосконалення законодавчого забезпечення, що розкриває правові, економічні та організаційні засади розвитку енергетичного ринку. Серед головних документів є Закони України «Про енергетичну ефективність» від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX [5], «Про ринок електричної енергії» від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII [6], «Про ринок природного газу» від 9 квітня 2015 року № 329-VIII [7] та інші нормативно-правові акти, які регулюють роботу суб'єктів господарювання в енергетичній сфері).

2. Інституційно-організаційний механізм, який передбачає розподіл повноважень між органами державної влади, наприклад:

– Кабінет Міністрів України, діяльність якого забезпечує загальне керівництво та виконання державної політики в сфері енергетики;

– Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), яка є незалежним регулятором, що виконує моніторинг та контроль за функціонуванням суб'єктів ринку;

– Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, діяльність якого спрямована на реалізацію державної політики у сфері енергозбереження та альтернативних джерел енергії.

3. Фінансово-економічний механізм, який включає використання коштів державного бюджету, міжнародних організацій та інвестицій з метою фінансування програм енергоефективності, відновлення пошкодженої інфраструктури та розвитку відновлюваних джерел енергетики (перехід від «зеленого» тарифу до більш конкурентних ринкових механізмів, зокрема аукціонів з метою притягнення інвестицій у дану сферу).

4. Адміністративний механізм, який передбачає спрощення дозвільних процедур, надання пріоритету імпорту енергоносіїв, а також реалізацію заходів з диверсифікації джерел постачання та створення стратегічних запасів.

Дані механізми спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності енергетичної сфери, мінімізацію залежності від імпортованих енергетичних носіїв та інтеграцію до міжнародної енергосистеми. При цьому, варто зазначити, що ці механізми безперервно адаптуються, особливо в умовах російсько-української війни та подальшого післявоєнного відновлення, з акцентом на євроінтеграцію та посилення стійкості енергосистеми.

Список літератури:

1. Бугазіяну С. Державне управління та механізми забезпечення енергетичної безпеки України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 184–187.
2. Мазур І.М. Дефініція поняття «енергетична безпека»: денотативний підхід. *Науково-інформаційний вісник*. 2013. № 8. С. 302–314.
3. Майстро С. В., Москалюк С. В. Механізми реалізації державної енергетичної політики: теоретико-методологічні засади. *Ефективність державного управління*. 2019. Випуск 2 (59). С. 96–107. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.59.2019.178423>
4. Мельниченко О. А. Теоретичні основи державного регулювання параметрів енергетичної безпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2 (57). С. 8–14.
5. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>

6. Про ринок електричної енергії: Закон України від 13 квітня 2017 року № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>

7. Про ринок природного газу: Закон України від 9 квітня 2015 року № 329-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19#Text>

8. Струк Н.П. Основні складові механізму забезпечення енергетичної безпеки держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 10. С. 231–234.

9. Тронько О. Механізм забезпечення енергетичної безпеки держави. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2024/materiali_konferenc/2024_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%82%D0%B0%20%D1%8F%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0.pdf#page=49.

Lohosha V. V. GOVERNANCE MECHANISMS IN THE FIELD OF ENSURING ENERGY SECURITY IN UKRAINE

The article is devoted to revealing the mechanisms of state management in the field of ensuring energy security in Ukraine. It is determined that the continuous and targeted enemy attack on critical energy infrastructure facilities (power plants, substations, etc.) has changed the issue of physical protection of the energy system and its restoration to the top priority. This requires the fastest possible reassessment and adaptation of existing management mechanisms in order to ensure the stability of the system. Despite the fact that our state has managed to achieve significant progress in diversifying energy supply sources after 2014, ensuring the general need for imports of certain types of fuel still remains a sensitive issue. Electricity shortages, planned outages, and the increase in the cost of energy carriers negatively affect the state economy and the quality of life of the population. Therefore, effective mechanisms of public administration must ensure a balance between economic feasibility, social protection and reliability of supply. Therefore, it should be considered that the study of public administration mechanisms in the field of ensuring energy security in Ukraine in modern conditions is of exceptional relevance, because its results and proposals can be decisive for the formation of a stable, independent and integrated energy system of the state.

It has been established that the implementation of public administration in the field of ensuring energy security in Ukraine involves a set of regulatory and legal mechanisms (creation and improvement of legislative support that reveals the legal, economic and organizational foundations of the development of the energy market), institutional and organizational mechanisms (provides for the distribution of powers between state authorities, for example, the Cabinet of Ministers of Ukraine, the National Commission for State Regulation in the Spheres of Energy and Utilities (NKREKP), the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine), financial and economic mechanisms (includes the use of funds from the state budget, international organizations and investments to finance energy efficiency programs, restore damaged infrastructure and develop renewable energy sources), administrative mechanisms (provides for the simplification of permitting procedures, prioritizing the import of energy carriers, as well as the implementation of measures to diversify supply sources and create strategic reserves). It was found that these mechanisms are aimed at ensuring the stability and efficiency of the energy sector; minimizing dependence on imported energy carriers and integration into the international energy system.

Keywords: public administration, energy security, ensuring energy security, war, post-conflict recovery.

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Масик-Бєсова М. З.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Стаття присвячена розкриттю інституційної спроможності як запоруки сталого розвитку України в умовах євроінтеграції. Визначено, що визначення Україною стратегічного курсу на членство Європейському Союзу стало знаковою подією для європейського майбутнього держави. Однак, на ефективність даного шляху суттєво впливає спроможність вітчизняних інституцій відповідати вимогам Європейського Союзу та відображати свою стійкість. Інституційна спроможність в умовах євроінтеграції передбачає функціональну стабільність влади, ефективність та підзвітність публічного управління, інституційне відокремлення судової гілки влади та економічну адаптивність до умов єдиного європейського ринку. Актуальність дослідження пов'язана з необхідністю об'єктивного аналізу поточного стану органів публічного управління в Україні, їх спроможності до реалізації європейських вимог та визначення головних інституційних недоліків, що суперечать євроінтеграційному процесу.

Визначено, що подальша ефективна євроінтеграція нашої держави потребує докорінних та системних інституційних реформ, спрямованих на утвердження принципу верховенства права та інституційної автономії судової влади; модернізацію системи публічного врядування на засадах відкритості та результативності; інтенсифікацію профілактичних та каральних антикорупційних механізмів та стандартизацію антикорупційної стійкості; пришвидшення імплементації національного законодавства з міжнародними нормами, а також на реалізацію структурних трансформацій та нівелювання бар'єрів на шляху до членства в ЄС. Встановлено, що не зважаючи на суттєву стійкість в умовах воєнного стану, та інтенсифікацію реформ (наприклад, діджиталізації та децентралізації), наша держава досі наражається на серйозні інституційні проблеми, пов'язані з системною корупцією, прогалинами у судовій системі, недостатньою адміністративною спроможністю та координацією, а також неповним узгодженням та недостатнім впровадженням міжнародних норм у вітчизняне законодавство. Ситуацію ускладнює триваюча збройна російська агресія та функціонування в межах воєнного правового режиму. Вирішення вище наведених проблем потребує використання системного та правовірного підходу до подальшого реформування. Тому, на нашу думку, покращення інституційної спроможності слід вважати не тільки вимогою для вступу до європейського простору, а й гарантією сталого розвитку нашої держави.

Ключові слова: публічне управління, інституційна спроможність, євроінтеграція, реформи, сталий розвиток.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний поступ України потребує не тільки формальної імплементації законодавства (*acquis communautaire*), але й спроможності органів публічної влади ефективно впроваджувати дані норми в практичній діяльності. При цьому інституційна спроможність вважається критичним елементом, який гармонізує державну політику із суспільними потребами та очікуваннями. Головна проблема криється в диспропорціях між високим темпом політичного зближення та обмеженими можливостями державного апарату стосовно виконання політики

сталого розвитку. Крім цього, існують також й інші проблеми, пов'язані з інституційними розривами (брак спеціалізованих управлінських інституцій, які можуть ефективно виконувати складні міжсекторальні проекти, зокрема екологічну та цифрову трансформацію економіки), недостатнім управлінським забезпеченням (дефіцит кваліфікованих спеціалістів, здатних виконувати свою діяльність за міжнародними стандартами, що вповільнює імплементацію реформ на регіональному та місцевому рівнях), низьким рівнем ефективності контролю (проблеми в сфері фінансового моніто-



рингу та оцінювання результативності, що визначає появу ризиків для прозорого використання коштів). Варто зазначити, на інституційну спроможність суттєво впливає військовий стан в нашій державі. Так, потреба в одночасному забезпеченні оборонної стійкості та проведенні докорінних структурних реформ обумовлює надмірний тиск на державний апарат, зумовлюючи його перевтому та погіршення якості прийняття рішень.

Сталий розвиток нашої держави потребує подолання проблеми так званої «інституційної ентропії», тобто «розпорошення» ресурсів та повноважень. При відсутності відповідної інституційної архітектури перед Україною постане ризик стратегічної невизначеності стосовно термінів членства, адже саме якість публічного управління вважається визначальним критерієм Копенгагенських стандартів стосовно спроможності держави здійснювати зобов'язання члена ЄС. Відтак, постає гостра необхідність у розкритті механізмів трансформації публічної влади, що здатні забезпечити перехід від декларативної реалізації європейських вимог до реальної інституційної спроможності як запоруки довгострокового сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як А. Галт, А. Головка, Т. Захаров, В. Кононенко, Н. Кононенко, І. Кушко, С. Щербініна та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць стосовно реформування сфери публічного управління, невирішеним питанням серед науковців досі залишається пошук рівноваги між швидкими темпами євроінтеграційних реформ та збереженням інституційної спроможності України в контексті забезпечення сталого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття інституційної спроможності як запоруки сталого розвитку України в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. В контексті подолання кризових явищ та виконання зобов'язань щодо вступу до ЄС, проблематика зміцнення державних інститутів набуває для нашої держави набуває критичної актуальності. Інституційна спроможність виходить за межі суто адміністративного показника, а стає основою для національної стійкості. Сталий розвиток держави вимагає прозорих, підзвітних та ефективних інституцій, які спроможні імплементувати міжнародні стандарти у національне законодавство.

Погоджуємося з думкою А. Головки, що інституційну спроможність держави спрощено доречно визначити як якісне та дієве функціонування полі-

тичних інститутів, засноване на таких принципах як демократичність, інклюзивність та верховенство права. Саме від такої спроможності багато в чому залежатиме здатність Української держави та Народу України зберегти незалежність в умовах російської агресії та відновити територіальну цілісність, досягнути інтеграційних цілей (НАТО, ЄС), забезпечити повоєнне відновлення та створити умови для довгострокового розвитку. У цьому контексті ключовими напрямками для активізації зусиль держави та суспільства є демократичність політичної системи, викорінення корупції, побудова незалежної та справедливої системи правосуддя [1, с. 88]. Вступ до Європейського Союзу вимагає від країн-кандидатів відповідності суворим критеріям, серед яких інституційна спроможність посідає центральне місце. Ці критерії, відомі як Копенгагенські критерії, визначають три основні групи вимог: по-перше, політичні критерії, по-друге, економічні критерії, по-третє, критерій *Acquis Communautaire* (взяття на себе зобов'язання, пов'язані з членством, що означає спроможність ухвалити, впровадити та ефективно застосовувати законодавства ЄС (*Acquis*)) [3, с. 513].

Реалізація даних критеріїв потребує не просто формального прийняття законодавчих актів, але й забезпечення належної адміністративно-судової спроможності. Необхідно побудувати дієздатну систему ефективних органів публічної влади на всіх рівнях, що змогли б впровадити та забезпечити дотримання міжнародних законодавчих норм. Забезпечення незалежної та компетентної судової системи лежить в основі правильного застосування *Acquis*. ЄС постійно проводить оцінку реальної спроможності органів публічної влади країни-кандидата працювати згідно з європейськими стандартами. Україна володіє декларативно встановленою структурою публічної влади, що реалізує класичну тріаду владних повноважень. Функціонує також і розгалужена архітектура місцевого врядування, що пережила суттєві зміни в процесі реформи децентралізації.

Як вважає Н. Кононенко, що істотною перевагою для України, що сприяє її євроінтеграційному поступу, є імплементація Національної стратегії сталого розвитку «Україна-2030». Цей документ гармонізований із ключовими міжнародними рамковими засадами, зокрема з Цілями сталого розвитку ООН та політикою збалансованого розвитку Європейського Союзу. У межах зазначеної стратегії акцентується увага не лише на парадигмі економічного зростання, а й на принципах інклю-

звності, екологічної безпеки та підвищення підзвітності публічної влади. Ключовим орієнтиром та імперативом у цьому контексті виступає Європейський зелений курс (European Green Deal). Він висуває до країн-кандидатів на членство в ЄС вимоги щодо системної адаптації національних політик у таких секторах, як енергетика (включно з декарбонізацією та розвитком відновлюваних джерел), клімат (зокрема, щодо скорочення викидів парникових газів), транспорт (модернізація інфраструктури та екологізація перевезень) та цифровізація (як інструмент «зеленої» трансформації) [4, с. 57].

З метою імплементації інтегрованих моделей управління та досягнення критеріїв членства необхідно не лише адаптувати національне законодавство до «*acquis communautaire*», а й значно зміцнити інституційну спроможність як територіальних громад, так і держави в цілому. Це включає їхню спроможність розробляти, управляти та реалізувати комплексні стратегії сталого розвитку у тісному співробітництві з міжнародними організаціями. Виконання даних завдань вважається гарантією системних змін та забезпечення довготривалого сталого розвитку нашої держави в умовах євроінтеграції.

Оцінка поточної ефективності цих інститутів є неоднозначною. З одного боку, українська система державного управління продемонструвала значну стійкість та адаптивність, особливо в умовах повномасштабної війни, продовжуючи надавати послуги. Помітного прогресу досягнуто в цифровізації державних послуг завдяки таким ініціативам, як портал «Дія». З іншого боку, зберігається низка фундаментальних викликів, що суттєво обмежують інституційну спроможність України та її готовність до членства в ЄС, саме: вплив війни та воєнного стану; системна корупція; слабка спроможність та координація державного управління; недоліки судової реформи; незавершене поєднання українського законодавства з *Acquis* ЄС; захист прав людини та національних меншин [3, с. 513].

Тому, на нашу думку, з метою ефективної інституційної адаптації системи публічного управління до стандартів ЄС необхідно зважати на практику зарубіжних країн, які успішно імplementували критерії вступу та набули статусу члена ЄС. Наприклад, Естонія засвідчила стратегічну важливість цифровізації як рушія інституційних змін. Введення уніфікованого цифрового профілю громадянина та цифровізація адміністративних процедур призвели до підвищення ефек-

тивності управління та зменшення бюрократизму. Польща сфокусувалася на інституціоналізації потужної центральної координаційної інституції для управління євроінтеграційними процесами. Чехія здійснила реформування судової гілки влади та сфокусувалася на покращенні ефективності та введенні відкритих процедур відбору суддів. Румунія зуміла створити спеціалізовані та самостійні антикорупційні інституції. Ключовим стало забезпечення мінімізації політичної заангажованості. Ефективні європейські антикорупційні стратегії включають поєднання потужних невідконтрольних інституцій, комплексних проектів з чіткою метою та контролем, а також антикорупційних заходів у всіх сферах.

Зміцнення інституційної спроможності місцевих органів влади, що реалізується у тісній синергії з інструментами фінансової та технічної допомоги Європейського Союзу, є фундаментальною передумовою для формування дієздатної та ефективної системи публічного врядування. Зокрема, йдеться про використання можливостей таких ініціатив, як EU4Regions (спрямована на підтримку регіонального розвитку), програми COSME (що стимулює конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу), LIFE (фокусується на екологічних та кліматичних діях), а також програми INTERREG (що сприяють транскордонному співробітництву та регіональному розвитку) [5, с. 353].

Протягом всіх етапів євроінтеграції України було вироблено чимало рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності конкретних політичних органів. Так, у «Меморандумі про взаєморозуміння між Верховною Радою України та Європейським Парламентом про спільні рамки парламентської підтримки та підвищення інституційної спроможності» викладено очікування європейських партнерів щодо забезпечення ефективного виконання конституційних функцій парламентом України, а саме контролюючої, представницької та законодавчої. Цьому мають сприяти: підвищення прозорості, якості, ефективності, та відкритості в процесі діяльності Верховної Ради України, налагодження ефективного діалогу між опозицією та більшістю, також між комітетами парламенту, налагодження й розширення діалогу між Верховною Радою України та громадськістю, засобами масової інформації та іншими суб'єктами інформаційного простору. Також у документі містяться рекомендації щодо реформування апарату Верховної Ради до сучасного рівня парламентаризму. Вочевидь, таке визна-

чення має безпосередній зв'язок із завершенням демократизації вітчизняних політичних інститутів, не лише визнання, але й реалізації базових цінностей європейської спільноти, зокрема дотримання прав людини (повага до меншин, людської гідності, рівність), забезпечення верховенства права. У цьому контексті зобов'язання Україною в процесі євроінтеграції є стимулом посилення інституційної спроможності, оскільки передбачає проведення низки демократичних реформ органів публічної влади на основі Копенгагенських критеріїв, які серед іншого вимагає формування стабільних інституцій [2, с. 295–293].

Отже, на нашу думку, протягом довготривалого періоду подібна системна імплементація європейського інструментарію дасть можливість нашій державі не тільки повністю реалізувати умови євроінтеграційні зобов'язання, а й синхронізувати та утвердити новітню парадигму сталого розвитку. В основі даної парадигми повинні лежати такі принципи: принцип субсидіарності (виступає першоосновою територіального розвитку), принцип професійної доброчесності (важіль управлінського контролю та ефективності) та принцип інклюзивного врядування (інструмент узгодження суспільних інтересів та інклюзивності управлінських рішень). Адаптація національного законодавства до норм та стандартів ЄС спричинила значну активізацію змін в Україні, зосереджуючись на децентралізації, покращенні відкритості управління та нарощуванні громадської активності. Незважаючи на проблеми з низьким рівнем інституційної спроможності та деградацією кадрового потенціалу, імплементація міжнародних стандартів публічного управління та Національної стратегії сталого розвитку «Україна-2030» відіграє важливу роль для впровадження моделі відповідального та збалансованого врядування. Наступний розвиток міжмуниципальної співпраці та посилення потенціалу громад у покращенні інвестиційної привабливості разом із міжнародною допомогою, є важливим для побудови ефективної системи врядування, що дасть можливість нашій державі не тільки реалізувати євроінтеграційні зобов'язання, але й концептуалізувати та впровадити модель сталого розвитку.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що подальша ефективна євроінтеграція нашої держави потребує докорінних та системних інституційних реформ, спрямованих на:

– утвердження принципу верховенства права та інституційної автономії судової влади (вимагає

імплементації стандартів доброчесності при призначенні на судові посади та запобігання корупції в судовій владі);

– модернізацію системи публічного врядування на засадах відкритості та результативності (передбачає розробку довготривалої стратегії реформування публічного управління, реформування системи оплати праці державних службовців, поглиблення цифровізаційних процесів у сфері надання публічних послуг, залучення громадськості до розробки та оцінки реформ тощо);

– інтенсифікацію профілактичних та каральних антикорупційних механізмів та стандартизацію антикорупційної стійкості (потребує забезпечення автономії антикорупційних інституцій, розробки та впровадження антикорупційної стратегії, удосконалення інституційних гарантій безпеки для викривачів корупції та забезпечення належного управління коштами на післявоєнне відновлення);

– пришвидшення імплементації національного законодавства з міжнародними нормами (вимагає розробки національного плану адаптації нормативно-правової бази до «acquis» та забезпечення дієвих інструментів для впровадження та виконання міжнародних норм);

– реалізацію структурних трансформацій та нівелювання бар'єрів на шляху до членства в ЄС (передбачає створення координаційного центру з метою регулювання впровадженням «acquis communautaire», забезпечення постійного міжнародного співробітництва, інформування громадськості стосовно доцільності реформування, розробку системи моніторингу та оцінювання прогресу реформ, а також підтримку стратегічної солідарності щодо європейського вектору).

Таким чином, всеохоплююча інтеграція України у європейський політико-правовий простір потребує докорінних змін та покращення інституційної спроможності публічних органів влади. Однак, не зважаючи на суттєву стійкість в умовах воєнного стану, та інтенсифікацію реформ (наприклад, діджиталізації та децентралізації), наша держава досі наражається на серйозні інституційні проблеми, пов'язані з системною корупцією, прогалинами у судовій системі, недостатньою адміністративною спроможністю та координацією, а також неповним узгодженням та недостатнім впровадженням міжнародних норм у вітчизняне законодавство. Ситуацію ускладнює триваюча збройна російська агресія та функціонування в межах воєнного правового режиму. Вирішення вище наведених проблем потребує використання

системного та правовірного підходу до подальшого реформування. Тому, на нашу думку, покращення інституційної спроможності слід вважати не тільки вимогою для вступу до європейського простору, а й гарантією сталого розвитку нашої держави.

Список літератури:

1. Головка А. Інституційна спроможність як умова стійкості та розвитку України: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Україна – Європейський Союз: Формат розвитку відносин України та країн Центральної Європи у контексті російсько-української війни, гарантій безпеки та реінтеграції тимчасово окупованих територій» (м. Ужгород, 20 жовтня 2023 року). Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2023. С. 87–89
2. Захаров Т. Переосмислення концепту «інституційна спроможність»: євроінтеграційний аспект. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2024. Випуск 55. С. 292–299. DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.35>
3. Кононенко В., Кушко І. Інституційна спроможність органів публічної влади України в контексті євроінтеграції: матеріали II-ї Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 512–516.
4. Кононенко Н. Інституційна спроможність українських урядів проблеми ефективності та легітимності. *Політичні дослідження*. 2024. № 2 (8). С. 53–72. DOI: <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-3>
5. Щербініна С.А., Галт А.М. Інституційна спроможність як основа сталого розвитку України в контексті євроінтеграції: матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 05 червня 2025 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. 351–353.

Masyk-Biesova M. Z. INSTITUTIONAL CAPACITY AS A GUARANTEE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article is devoted to the disclosure of institutional capacity as a guarantee of sustainable development of Ukraine in the conditions of European integration. It is determined that the definition of Ukraine's strategic course for membership in the European Union has become a landmark event for the European future of the state. However, the effectiveness of this path is significantly influenced by the ability of domestic institutions to meet the requirements of the European Union and reflect their stability. Institutional capacity in the conditions of European integration provides for the functional stability of power, the efficiency and accountability of public administration, the institutional separation of the judicial branch of power and economic adaptability to the conditions of the single European market. The relevance of the study is related to the need for an objective analysis of the current state of public administration in Ukraine, their ability to implement European requirements and identify the main institutional shortcomings that contradict the European integration process. It has been determined that further effective European integration of our state requires fundamental and systemic institutional reforms aimed at establishing the principle of the rule of law and institutional autonomy of the judiciary; modernization of the public governance system on the basis of openness and effectiveness; intensification of preventive and punitive anti-corruption mechanisms and standardization of anti-corruption resilience; acceleration of the implementation of national legislation with international norms, as well as the implementation of structural transformations and the elimination of barriers on the path to EU membership. It has been established that despite significant stability under martial law and the intensification of reforms (for example, digitalization and decentralization), our state still faces serious institutional problems related to systemic corruption, gaps in the judicial system, insufficient administrative capacity and coordination, as well as incomplete coordination and insufficient implementation of international norms into domestic legislation. The situation is complicated by the ongoing armed Russian aggression and functioning within the framework of the military legal regime. Solving the above problems requires the use of a systemic and orthodox approach to further reform. Therefore, in our opinion, improving institutional capacity should be considered not only a requirement for joining the European space, but also a guarantee of sustainable development of our state.

Keywords: public administration, institutional capacity, European integration, reforms, sustainable development.

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Матієнко В. Л.

<https://orcid.org/0009-0000-6624-8461>

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

У статті здійснено аналіз механізмів державного управління якістю вищої освіти в контексті європейського досвіду з метою визначення та обґрунтування пріоритетних напрямів їх удосконалення для України. У роботі проаналізовано моделі державного управління якістю вищої освіти Німеччини, Австрії, Великої Британії, Іспанії та Польщі, акцентуючи увагу на особливостях розмежування стратегічних, регуляторних і експертних функцій, ролі незалежних акредитаційних агентств, механізмах багаторівневої координації та взаємодії між державними органами, університетами та стейкхолдерами. Показано, що ефективність європейських моделей забезпечується поєднанням інституційної автономії закладів вищої освіти з прозорими процедурами зовнішнього оцінювання, орієнтацією управління на результати навчання, інноваційний і соціальний вплив університетів, а також активним використанням фінансових стимулів і цифрових інструментів моніторингу якості. Окрему увагу приділено аналізу української системи державного управління якістю вищої освіти, її нормативно-інституційних засад і стратегічних пріоритетів, визначених Стратегією розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки. На основі порівняльного аналізу обґрунтовано важливі напрями вдосконалення механізмів державного управління якістю, зокрема інституційне посилення незалежного експертного оцінювання, інтеграцію внутрішніх систем забезпечення якості у загальнодержавну модель управління, розвиток міжвідомчої та міжрегіональної координації, результативну орієнтацію управлінських рішень і поглиблення цифровізації процесів забезпечення якості. Зроблено висновок, що адаптація європейського досвіду з урахуванням національних умов може стати основою для формування цілісної, адаптивної та стратегічно зорієнтованої системи державного управління якістю вищої освіти в Україні.

Ключові слова: державне управління, якість вищої освіти, механізми забезпечення якості, європейський досвід.

Постановка проблеми. Проблема підвищення якості вищої освіти в Україні залишається надзвичайно актуальною, тому що від ефективності державного управління залежить розвиток освітньої системи та формування конкурентоспроможного людського капіталу. При цьому, незважаючи на чинні законодавчі та організаційні механізми, зокрема функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, система управління та контролю за якістю освітніх послуг потребує подальшого вдосконалення. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти є вкрай актуальним, оскільки воно дозволяє підвищити ефективність освітньої системи та сприяти інтеграції України в сучасні освітні та наукові процеси.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що в сучасній науковій літературі значна увага приділяється вдосконаленню механізмів державного управління якістю вищої освіти з урахуванням міжнародних та європейських стандартів. Зокрема, Мороз С. досліджує державне управління якістю вищої освіти з позицій відповідності міжнародним стандартам [7]. Натомість Мороз В., Тищук О., Мороз О. та Мороз С. акцентують увагу на тому, що якість вищої освіти як об'єкт публічного управління потребує актуалізації нормативних і практичних механізмів [6]. Вербовський І., Кіт Н. та Спольська О. наголошують на необхідності формування механізмів та принципів управління системою вищої освіти в Україні [1]. Кириленко Я., Галицян О. та Хіль О. досліджують управління якістю вищої освіти



в умовах євроінтеграційних процесів [3]. У цьому контексті Коваль Г. та Попіль Ю. зосереджуються на проблемах та шляхах удосконалення державного управління якістю вищої освіти в умовах модернізації [4]. Крім того, Грушецький Б. та Акімов О. аналізують реалізацію механізмів державного управління розвитком вищої освіти в Україні [2]. Водночас Круглов В. та Терещенко Д. визначають виклики та напрями вдосконалення реалізації механізмів державного управління якістю вищої освіти [5].

Незважаючи на наявні напрацювання, залишається актуальною потреба визначення напрямів удосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти з урахуванням європейського досвіду.

Постановка завдання. Метою статті є визначення та обґрунтування напрямів удосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти з урахуванням європейського досвіду.

Виклад основного матеріалу. У системі Європейського простору вищої освіти сформувалися різні моделі державного управління якістю, що поєднують інструменти нормативного регулювання, інституційну автономію та незалежне оцінювання освітніх результатів відповідно до загальноєвропейських стандартів. З огляду на це актуалізується потреба в аналізі національних практик, які демонструють ефективні механізми координації між рівнями управління.

Так, система державного управління якістю вищої освіти в Німеччині ґрунтується на поєднанні регіональної відповідальності федеральних земель і міжземельної координації, що забезпечує інституційну сталість та порівнюваність освітніх результатів. За таких умов загальний нагляд за діяльністю закладів вищої освіти здійснюють відповідні міністерства науки земель (Wissenschaftsministerium) у рамках законодавчо визначених повноважень. Водночас зовнішнє оцінювання якості реалізується через регіональні оціночні агентства (Evaluationsagenturen auf Landesebene) та міжземельні університетські мережі й об'єднання (länderübergreifende Hochschulnetzwerke або -verbände), що свідчить про інституціоналізацію складнорівневої моделі забезпечення якості [12]. За такої конфігурації управління визначальним стає розмежування функцій стратегічного регулювання та експертного оцінювання, що мінімізує адміністративний тиск на університети й водночас підвищує об'єктивність процедур забезпечення якості.

Важливу роль у системі відіграє Рада з науки (Wissenschaftsrat), яка здійснює інституційну акредитацію недержавних закладів вищої освіти та експертизу концепцій університетів на етапі їх заснування. При цьому повноваження щодо державного визнання таких установ збережено за федеральними землями, що підкреслює децентралізований характер управління освітньою сферою. З метою уніфікації підходів до акредитації програм бакалаврського та магістерського рівнів землі створили Фундацію Ради з акредитації (Stiftung Akkreditierungsrat), яка функціонує як спільний інструмент державного управління якістю навчання і викладання у вищій школі [12].

Функціонування Фундації Ради з акредитації забезпечує реалізацію спільної відповідальності земель за еквівалентність освітніх і кваліфікаційних результатів, взаємне визнання дипломів та підтримку академічної мобільності. Її організаційна структура, що включає Раду з акредитації (Akkreditierungsrat), правління (Vorstand) і наглядову раду (Stiftungsrat), формує інституційно збалансовану модель ухвалення рішень. Відповідно до Міждержавного договору про акредитацію освітніх програм (Studienakkreditierungsstaatsvertrag), Фундація Ради здійснює акредитацію та переакредитацію освітніх програм і внутрішніх систем забезпечення якості, а також визначає умови визнання іноземних акредитацій з урахуванням європейських підходів [12].

Центральним суб'єктом прийняття рішень у рамках цієї інституційної моделі виступає Рада з акредитації, склад якої відображає принцип залучення важливих стейкхолдерів, зокрема представників академічної спільноти, органів управління університетами, федеральних земель, професійного середовища, студентства, іноземних експертів та акредитаційних агентств [12]. Наведений вище аспект забезпечує прозорість процедур і суспільну легітимність рішень, що узгоджується з європейськими стандартами державного управління у сфері вищої освіти.

Поряд з акредитаційними механізмами суттєве значення має державний нагляд за діяльністю закладів вищої освіти, який здійснюється органами влади федеральних земель. Правовий нагляд (Rechtsaufsicht) спрямований на дотримання нормативно-правових вимог, тоді як у сферах виконання університетами державних функцій застосовується розширений контроль, орієнтований на оцінювання ефективності та результативності управлінських рішень. Доповненням до правового нагляду є фінансово-економічний контроль

з боку рахункових палат земель (Rechnungshof), а також регулювання навчальної спроможності університетів і визначення обсягів прийому студентів [8]. Відтак, окреслені інструменти спрямовані на забезпечення збалансованого використання ресурсів системи вищої освіти.

У цьому контексті управління якістю орієнтується на оцінювання системної спроможності університетів забезпечувати стабільні освітні результати, що, своєю чергою, посилює роль внутрішніх механізмів управління якістю та інтегрує їх у загальну систему державного регулювання.

Оцінювання якості викладання у закладах вищої освіти Німеччини інституційно закріплене з 1998 року та здійснюється з урахуванням принципу академічної свободи. Державний нагляд поширюється на нормативно визначені аспекти, зокрема обсяг навчального навантаження та відповідність освітніх програм чинним регламентам, що забезпечує рівновагу між автономією університетів і мінімальними стандартами якості. Крім того, у Німеччині переважає дворівнева модель оцінювання, що інтегрує внутрішній аналіз на рівні факультетів із зовнішньою експертною оцінкою незалежними фахівцями [12].

Важливим інструментом внутрішнього забезпечення якості є студентське оцінювання навчальних занять, орієнтоване на вдосконалення освітнього процесу. Загальною метою оцінювальних заходів залишається перевірка академічних стандартів, методів викладання та результативності навчання, а також забезпечення публічної підзвітності університетів [12].

Суттєвим напрямом державної політики у сфері якості викладання стала спільна ініціатива федерації та земель «Інновації у вищій освіті» (Innovation in der Hochschullehre), у ході якої забезпечується довгострокова підтримка інноваційних інструментів до навчання і викладання. Інституційне закріплення цієї політики через спеціалізовану Фундацію сприяє системним змінам і розвитку мережевої взаємодії між основними учасниками освітнього процесу. Поряд з тим, важливим інструментом державного управління якістю вищої освіти залишається акредитація освітніх програм. Після набуття чинності Міждержавного договору про акредитацію у 2018 році було запроваджено спільну для всіх земель систему, у структурі якої чітко розмежовано функції експертного оцінювання та адміністративного рішення. Водночас пріоритет у забезпеченні якості навчання і викладання зберігається за уні-

верситетами, які реалізують внутрішні системи управління якістю [8].

Окремим напрямом є інституційна акредитація та визнання недержавних закладів вищої освіти, які здійснюються Радою з науки за дорученням земель [12]. У сукупності зазначені механізми формують складну інтегровану систему державного управління якістю вищої освіти, що поєднує автономію університетів, інституційну відповідальність земель і національну координацію та репрезентує ефективний європейський механізм до забезпечення якості.

У ході аналізу варто підкреслити, що австрійська модель забезпечення якості вищої освіти ґрунтується на усвідомленні суспільної відповідальності університетів за соціальний розвиток, економічне зростання та інноваційну динаміку. У зв'язку з цим для державної політики визначальними є питання системної узгодженості, ефективності та збалансованості різних типів закладів вищої освіти. Структура сектору охоплює публічні університети, університети прикладних наук, педагогічні та приватні університети, що забезпечує функціональну диференціацію та комплексність системи [11].

З огляду на зазначене, управління якістю виходить за рамки оцінювання діяльності окремих інституцій, концентруючись на досягненні узгоджених результатів на національному рівні, що, своєю чергою, зумовлює переорієнтацію державних механізмів із контролю процедур на координацію стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти.

Характерною рисою австрійської моделі вищої освіти є розвинена міжінституційна й міжнародна пов'язаність, що відповідає європейським механізмам до забезпечення якості через співпрацю та відкритість системи [11]. Водночас у державній політиці увага безпосередньо акцентується на необхідності подальшого вдосконалення управлінських механізмів з урахуванням викликів цифрової трансформації та розвитку економіки знань.

У цьому контексті якість розглядається як характеристика системи, що потребує постійного коригування інструментів управління відповідно до змін зовнішнього середовища. При цьому, концептуальне значення в австрійській моделі тяжіє до стратегічного проектування вищої освіти, відповідно до якого держава здійснює управлінські налаштування у чотирьох взаємопов'язаних площинах: формування структур управління та визначення співвідношення між автономією і регулюванням; уточнення місій вищої освіти й розподіл

відповідальності між типами закладів; регулювання обсягів, якості та просторової організації освітніх послуг; удосконалення адміністративних процедур і управлінських практик [11]. Унаслідок цього управлінські рішення у сфері якості ґрунтуються на довгострокових цілях розвитку та взаємній відповідальності держави й університетів за їх досягнення.

Важливим інструментом реалізації австрійської моделі забезпечення якості вищої освіти стала стратегічна планувальна рамка, що охоплює національний план розвитку вищої освіти (Hochschulplan), університетські плани розвитку (Gesamtuniversitärer Universitätsentwicklungsplan), плани розвитку й фінансування університетів прикладних наук, а також систему цільового фінансування, засновану на досягненні визначених індикаторів результативності. Важливу роль відіграє законодавче закріплення рамкових засад забезпечення якості, зокрема через ухвалення Hochschul-Qualitätssicherungs-Rahmengesetz, що відповідає Європейським стандартам і рекомендаціям із забезпечення якості (ESG) [11].

Особливістю австрійської моделі є орієнтація на координацію та співпрацю між секторами вищої освіти, що інституційно підтримується діяльністю спільних органів, зокрема Конференції вищої освіти (Hochschulkonferenz). Державна політика у сфері якості спрямована на узгоджену спеціалізацію закладів, ефективне використання ресурсів і стратегічний розвиток освітніх та наукових профілів. При цьому принцип диференціації через співпрацю визначає специфіку сучасного державного управління якістю вищої освіти в Австрії та репрезентує характерний європейський механізм до системного забезпечення якості [11].

Поряд з тим, зауважимо, що система вищої освіти Великої Британії сформувалася на основі спільної історичної традиції, що забезпечує високий рівень академічної мобільності студентів і науково-педагогічних працівників між Англією, Уельсом, Шотландією та Північною Ірландією. Водночас процеси децентралізації та передання повноважень у сфері вищої освіти, які активізувалися протягом останніх трьох десятиліть, зумовили формування відмінних моделей державного управління та забезпечення якості в межах кожної адміністративної частини країни [10]. Представлена структура управління створює репрезентативну основу для аналізу європейських інструментів до регулювання якості вищої освіти, поєднуючи інституційну автономію університе-

тів із різними форматами державного нагляду та стратегічної координації.

У цьому контексті визначальну роль у функціонуванні системи відіграють університети як автономні, самоврядні інституції, наділені правом самостійного ухвалення рішень щодо кадрової політики, внутрішніх управлінських процедур та академічних стандартів. Водночас реалізація автономії відбувається в рамках національно визначених політик і регуляторних рамок, що забезпечують узгодженість розвитку сектору в цілому. Управлінська структура системи охоплює чотири спеціалізовані органи, відповідальні за регулювання та стратегічний розвиток вищої освіти: Офіс у справах студентів (Office for Students) в Англії, Комісію з питань третинної освіти та досліджень (Commission for Tertiary Education and Research, “Medr”) в Уельсі, Шотландську раду з фінансування (Scottish Funding Council) та підрозділ з питань вищої освіти Департаменту економіки Північної Ірландії (Higher Education Division of the Department for the Economy) [10].

Важливо зазначити, що поєднання автономії університетів із різними моделями державного регулювання формує гнучке управлінське середовище, у якому якість вищої освіти розглядається як результат узгодження стратегічних пріоритетів, фінансових стимулів та інституційної відповідальності.

Порівняльний аналіз моделей управління якістю в межах Сполученого Королівства засвідчує суттєві відмінності між регуляторною моделлю Англії та стратегічно орієнтованими підходами, притаманними Уельсу й Шотландії. В Англії домінує регуляторна модель, у межах якої Офіс у справах студентів здійснює нагляд за дотриманням установлених вимог і стандартів у визначених сферах діяльності закладів вищої освіти. Натомість у Шотландії та Уельсі відповідні органи виконують функції стратегічного планування та формування цілісного бачення розвитку національних систем вищої освіти, розглядаючи якість як комплексну й динамічну категорію. Окремий формат представлений моделлю Північної Ірландії, де управління вищою освітою здійснюється безпосередньо урядовим департаментом, що зумовлює інший баланс між контролем і відповідальністю [10].

З огляду на це, досвід Сполученого Королівства демонструє, що ефективність державного управління якістю значною мірою залежить від чіткого розмежування регуляторних і стратегічних функцій, а також від здатності інституцій управління

адаптувати інструменти впливу до національних і регіональних умов функціонування вищої освіти.

Фінансові механізми виступають важливим інструментом впливу на забезпечення якості вищої освіти. Основними джерелами доходів університетів є плата за навчання та грантове фінансування. Державні видатки включають пряме фінансування викладання й досліджень через національні фонди та систему студентських кредитів й грантів, спрямованих на покриття вартості навчання й витрат на проживання. Починаючи з 2012 року, посилення ролі плати за навчання сприяло зростанню ринкових елементів в управлінні сектором, що опосередковано вплинуло на інструменти контролю та оцінювання якості [10].

Разом із тим, між адміністративними частинами країни зберігаються суттєві відмінності у механізмах до фінансування та студентської підтримки. Зокрема, у Шотландії плата за навчання для визначених категорій студентів компенсується за рахунок державного бюджету, тоді як в Англії система підтримки ґрунтується переважно на кредитних механізмах і цільових доплатах. На тлі скорочення державних грантів і заморожування граничного рівня плати за навчання, що не враховує інфляційні процеси, фінансова стійкість університетів зазнає дедалі більшого тиску. Сукупність витратних чинників, зокрема зростання витрат на оплату праці, пенсійні зобов'язання та енергоресурси, у поєднанні зі зниженням реальної вартості студентської підтримки, обмежує можливості закладів вищої освіти щодо підтримання належного рівня якості освітніх послуг, особливо для соціально вразливих груп студентів [10].

Центральний рівень державного управління освітою в Іспанії представлений Міністерством освіти, професійної підготовки та спорту (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes), яке відіграє важливу роль у формуванні та реалізації державної освітньої політики, за винятком університетського сектору. Діяльність цього органу зосереджена на розробленні нормативних засад у сфері загальної освіти та професійної підготовки, а також на координації міжнародного співробітництва. Через реалізацію регуляторних і виконавчих повноважень міністерство забезпечує однорідність освітнього простору та базову рівність у доступі до освіти, що є основоположною передумовою забезпечення якості. Окремо слід відзначити здійснення прямих виконавчих функцій у містах Сеута та Мелілья, що підсилює роль державного центру в гарантуванні цілісності освітньої системи [14].

Інституційна спроможність центрального рівня управління якістю освіти посилюється чітко структурованою організаційною моделлю Міністерства, визначеною Королівськими декретами № 1009/2023 та № 274/2024. Міністерство функціонує через Державний секретаріат освіти, Вищу раду спорту, Генеральний секретаріат професійної підготовки та Підсекретаріат освіти, професійної підготовки та спорту [14]. Наведений вище механізм забезпечує розмежування стратегічних, координаційних і контрольних функцій, що створює інституційні умови для системного підходу до управління якістю освітніх процесів.

У цьому зв'язку важливу роль відіграє Державний секретаріат освіти (Secretaría de Estado de Educación), діяльність якого зосереджена на впорядкуванні, оцінюванні та інноваційному розвитку неуніверситетської освіти. Через підпорядковані органи, зокрема Державну шкільну раду, Вищу раду художніх освіт, Секторальну конференцію з освіти та Державну обсерваторію шкільного співіснування, реалізуються функції стратегічного планування, міжрегіональної координації та моніторингу якості освітніх послуг. Застосування інструментів Вищої інспекції освіти уможливорює системний контроль дотримання стандартів і підвищує керованість освітньої системи [14].

Водночас ефективність центрального управління якістю освіти значною мірою визначається узгодженістю дій між загальноосвітнім і професійним сегментами, що мінімізує розбіжності у регуляторних рішеннях і сприяє формуванню наскрізної логіки освітніх траєкторій.

Основоположну функцію у сфері професійної освіти виконує Генеральний секретаріат професійної підготовки (Secretaría General de Formación Profesional). Його діяльність охоплює оновлення Національного каталогу стандартів компетентностей, розроблення навчальних програм, а також оцінювання й акредитацію професійних компетентностей, набутих у різних формах навчання. Розвиток Іспанської рамки кваліфікацій та системи професійної орієнтації сприяє підвищенню порівнюваності та якості освітніх результатів. Через взаємодію з дорадчими органами й регіональними структурами забезпечується складна координація, що відповідає європейським моделям управління якістю освіти [14].

Поряд з тим, управління університетським сектором здійснюється Міністерством науки, інновацій та університетів (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades), відповідальним за формування політики у сфері вищої освіти та

представництво Іспанії в європейських і міжнародних структурах. Відповідно до Королівського декрету № 472/2024, у рамках міністерства функціонують Генеральні секретаріати з досліджень, університетів та інновацій, а також спеціалізовані дирекції, що забезпечують планування, координацію та трансфер знань. Центральне місце у забезпеченні якості вищої освіти належить Генеральному секретаріату університетів, до сфери відповідальності якого входять розвиток університетської політики, координація програм, управління європейськими проєктами та стимулювання академічної мобільності [14].

Доповненням до освітньої політики є діяльність Міністерства культури, яке, відповідно до Королівського декрету № 323/2024, забезпечує збереження культурної спадщини та розвиток гуманітарного середовища. Хоча його функції мають опосередкований характер щодо вищої освіти, інтеграція культурного виміру сприяє формуванню якісного освітнього контексту та міжсекторальної взаємодії, що відповідає європейському розумінню суспільної місії університетів [14].

У децентралізованій системі управління освітою суттєву роль у забезпеченні якості вищої освіти відіграє автономна освітня адміністрація регіонального рівня (*Administración educativa autonómica*). Освітні департаменти автономних спільнот реалізують державне законодавство, управляють системою неуніверситетської освіти та координують розвиток університетського сектору на своїх територіях [14], що, своєю чергою, забезпечує адаптацію загальнонаціональних стандартів до регіональних соціально-економічних умов і підвищує гнучкість механізмів управління якістю.

Автономні спільноти наділені широкими повноваженнями у сфері інспекції закладів освіти, управління персоналом, розвитку інфраструктури та впровадження педагогічних інновацій. У площині якості це поєднується з відповідальністю за деталізацію навчальних програм, управління регіональними стипендіями та фінансовими інструментами підтримки.

З метою забезпечення узгодженості між центральним і регіональним рівнями функціонують спеціалізовані координаційні органи. Галузева конференція з питань освіти (*Conferencia Sectorial de Educación*) слугує інституційною платформою для узгодження нормативних ініціатив, обміну інформацією та забезпечення рівності освітніх можливостей на всій території країни. Її діяльність сприяє горизонтальній і вертикальній координації політики якості в освіті [14].

Університетський сегмент координації реалізується через Генеральну конференцію університетської політики (*Conferencia General de Política Universitaria*), яка об'єднує центральні та регіональні органи влади. Під її егідою визначаються стратегічні напрями розвитку вищої освіти, координується інтеграція Іспанії до Європейського простору вищої освіти та узгоджуються підходи до оцінювання й акредитації. Орієнтація на взаємодію з бізнес-сектором і міжнародними партнерами відображає європейську специфіку підвищення якості та суспільної значущості університетської освіти [14].

Водночас державне управління вищою освітою в Польщі формується як складна система, у структурі якої важлива відповідальність за розвиток науки, підготовку студентів і докторантів, а також функціонування закладів вищої освіти покладена на Міністра науки і вищої освіти (*Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego*). Саме на цьому рівні забезпечується стратегічна цілісність політики у сфері якості вищої освіти шляхом поєднання нормативного регулювання, фінансового управління та інституційного нагляду [13].

Інституційна структура міністерства включає систему спеціалізованих департаментів, діяльність яких спрямована на аналітичне забезпечення політики, регулювання освітнього процесу, координацію наукової діяльності та міжнародну співпрацю.

Польська модель також характеризується функціональною диференціацією державного нагляду залежно від типу закладу вищої освіти. Розподіл повноважень між галузевими міністрами щодо військових, медичних, мистецьких та інших спеціалізованих закладів дозволяє враховувати специфіку освітньої та професійної підготовки, не порушуючи єдності національних стандартів якості. Відтак, поєднується централізоване нормативне регулювання з галузевою адаптивністю механізмів забезпечення якості.

Важливе місце у цій системі посідають наглядові та регуляторні повноваження міністра, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності закладів законодавству, їхнім статутам та умовам функціонування. Контроль за ефективним використанням публічних коштів, право ініціювати перевірки та вимагати інформацію формують інституційну основу прозорості й підзвітності, що є важливою складовою сучасних європейських моделей управління якістю вищої освіти [13].

Разом із тим, нормативно-правові інструменти державного управління охоплюють питання стан-

дартизації освітніх програм, акредитації, евалюації результатів навчання та оцінювання наукової діяльності. Встановлення єдиних критеріїв для регульованих спеціальностей і наукових досягнень сприяє інтеграції освітньої та дослідницької складових якості, що відповідає принципам Європейського простору вищої освіти [13].

Важливим елементом системи є функціонування спеціалізованих органів, які забезпечують експертне та інституційно відокремлене оцінювання. Рада досконалості наукової діяльності (Rada Doskonałości Naukowej) виконує центральну роль у контролі за якістю наукових кадрів, процедурами присудження ступенів і дотриманням стандартів наукової діяльності. Її повноваження спрямовані на забезпечення академічної доброчесності та високого рівня наукових результатів у системі вищої освіти [13].

Функціональне доповнення державного управління реалізується через діяльність представницьких і дорадчих органів, зокрема Головної Ради науки і вищої освіти, яка бере участь у формуванні політики, експертизі нормативних актів та бюджетних рішень. Її діяльність забезпечує інституційний діалог між державою та академічною спільнотою, що є важливою умовою легітимності управлінських рішень у сфері якості [13].

Безпосередній контроль якості навчання здійснює Польська акредитаційна комісія (Polska Komisja Akredytacyjna, PKA), яка проводить програмні та комплексні оцінювання освітньої діяльності закладів. Інтеграція PKA у міжнародні мережі акредитаційних агентств сприяє гармонізації національних процедур з європейськими стандартами та забезпечує зовнішню верифікацію якості вищої освіти. Додатково координація політики у сфері якості посилюється через діяльність конференцій ректорів, органів студентського і докторантського самоврядування, а також Національної агенції академічного обміну (NAWA), яка підтримує мобільність та інтернаціоналізацію. У сукупності ці інституції формують складну систему управління, у якій якість вищої освіти розглядається як спільна відповідальність держави, академічної спільноти та суспільства [13].

Що стосується української моделі, то відповідно до статті 12 Закону України «Про вищу освіту» [8] управління у сфері вищої освіти здійснюється різнорівнево через систему державних та громадських інституцій. До важливих суб'єктів належать Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, галузеві державні органи, органи місцевого само-

врядування, Національна академія наук України та національні галузеві академії, засновники закладів вищої освіти, органи громадського самоврядування та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

Крім того, Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади реалізує державну політику у сфері вищої освіти, формує нормативну та матеріально-технічну базу закладів освіти, забезпечує виконання загальнодержавних програм розвитку галузі. При цьому механізми взаємодії з громадськістю, експертним середовищем та роботодавцями сприяють прозорості управлінських рішень, стимулюють розвиток пріоритетних високотехнологічних напрямів та забезпечують нагляд за дотриманням законодавства. Важливо, що Кабінет Міністрів також формує склад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та у встановлених законом випадках припиняє повноваження його членів, що гарантує незалежність органу контролю та акредитації [8].

Зауважимо також, що узгоджено розвиток вищої освіти в Україні визначається Стратегією розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р) [9]. Місією Стратегії визначено інтелектуальний, культурний та професійний розвиток особистості, формування високоякісного людського капіталу та інтеграцію України в європейський освітній простір. Основну увагу приділено конкурентоспроможності та соціальній відповідальності закладів вищої освіти, академічній свободі, університетській автономії, доброчесності та інклюзивності.

З огляду на сучасні виклики, важливо підкреслити, що ефективне державне управління якістю вищої освіти потребує формування адаптивних інструментів контролю та підтримки. Зокрема, комплексна оцінка діяльності закладів має включати моніторинг академічної доброчесності, інноваційності освітніх програм та інтеграцію з науковими та економічними процесами.

Концептуальні пріоритети Стратегії охоплюють автономію та інституційну спроможність закладів, прозорість управління, колегіальність у прийнятті рішень, професіоналізм кадрів, інтеграцію освіти з наукою та економікою, орієнтацію на високі стандарти навчання та наукової діяльності, а також забезпечення рівного доступу та інклюзивності. Водночас для підвищення ефективності управлінських механізмів слід запроваджувати більш інтегровані моделі оцінювання,

що поєднують внутрішні та зовнішні інструменти контролю [9].

Крім того, перспективним є розширення ролі цифрових технологій у державному управлінні якістю вищої освіти, що дозволяє оперативно збирати дані про ефективність закладів, автоматизувати процеси акредитації та забезпечувати відкритий доступ до інформації для стейкхолдерів. Важливою складовою підвищення ефективності державного управління є розвиток міжвідомчої та міжрегіональної координації, що забезпечує узгодженість дій центральних органів влади, місцевих управлінських структур і закладів вищої освіти [9].

З огляду на викладене, узагальнення європейського досвіду та результатів його порівняльного

аналізу з українською практикою потребує систематизації важливих напрямів удосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти (табл. 1).

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що ефективні моделі державного управління якістю вищої освіти в країнах Європейського простору вищої освіти ґрунтуються на поєднанні інституційної автономії університетів, чіткого розмежування стратегічних, регуляторних і експертних функцій, а також складнорівневої координації між державними та недержавними суб'єктами управління. Аналіз досвіду Німеччини, Австрії, Великої Британії, Іспанії та Польщі дає підстави стверджувати, що якість вищої

Таблиця 1

Особливості удосконалення механізмів державного управління якістю вищої освіти з урахуванням європейського досвіду

Напрямок удосконалення механізмів державного управління якістю	Європейський досвід (ключові механізми)	Стан реалізації в Україні	Необхідні напрями розроблення та впровадження
Розмежування стратегічних, регуляторних та експертних функцій	Чіткий поділ повноважень між органами державної політики, незалежними акредитаційними агентствами та університетами (Німеччина, Велика Британія, Польща)	Формально закріплене розмежування між МОН та НАЗЯВО	Інституційне посилення незалежності експертного оцінювання, мінімізація дублювання контрольних функцій
Інституційне зміцнення незалежної акредитації та зовнішнього оцінювання	Діяльність автономних акредитаційних рад і комісій, інтегрованих в ESG та міжнародні мережі (Akkreditierungsrat, PKA, OfS)	Функціонує НАЗЯВО, інтегроване в європейський простір	Розширення міжнародної експертизи, трансформація від формальної до аналітично-результативної акредитації
Інтеграція внутрішніх систем забезпечення якості у державну модель управління	Пріоритет внутрішніх систем якості з зовнішньою верифікацією (Німеччина, Австрія)	Внутрішні системи якості передбачені законодавством	Формування культури якості, регулярні внутрішні аудити, зв'язок самооцінювання зі стратегічним управлінням
Розвиток багаторівневої координації та міжінституційної взаємодії	Координаційні платформи між центральним, регіональним рівнями та університетами (Австрія, Іспанія)	Наявна різнорівнева система управління	Інституціоналізація постійних механізмів вертикальної та горизонтальної координації
Орієнтація управління якістю на результати та суспільну відповідальність	Оцінювання результатів навчання, працевлаштування випускників, соціального та інноваційного впливу університетів	Задекларована результативна орієнтація у Стратегії розвитку вищої освіти	Запровадження системи показників результативності та їх інтеграція в управлінські рішення
Використання фінансових і стимулювальних механізмів забезпечення якості	Зв'язок фінансування з показниками якості та ефективності (Велика Британія, Австрія)	Упроваджені елементи формульного фінансування	Поглиблення залежності обсягів фінансування від якості освітніх і наукових результатів
Цифровізація державного управління якістю та аналітична підтримка	Єдині цифрові платформи моніторингу якості, відкриті дані, аналітичні інструменти	Часткове застосування цифрових інструментів	Створення інтегрованої цифрової системи управління якістю вищої освіти

Джерело: побудовано за результатами аналізу [8–14].

освіти розглядається як системна характеристика, пов'язана з досягненням узгоджених освітніх, наукових і суспільно значущих результатів. У цьому контексті визначальну роль відіграють незалежні акредитаційні та оцінювальні інституції, інтеграція внутрішніх систем забезпечення якості у загальнодержавні механізми управління, використання фінансових і стимулювальних інструментів, а також розвиток цифрових платформ моніторингу й аналітичної підтримки

управлінських рішень. Порівняння європейських механізмів з українською практикою дозволяє дійти висновку, що вітчизняна система має сформовану нормативно-інституційну основу, однак потребує подальшого вдосконалення в напрямі посилення незалежності експертного оцінювання, результативної орієнтації управління, інституціоналізації міжвідомчої та міжрегіональної координації й поглиблення цифровізації процесів забезпечення якості.

Список літератури:

1. Вербовський І. А., Кіт Н. В., Спольська О. В. Механізми та принципи управління системою вищої освіти в Україні. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 13. С. 428–439.
2. 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.
3. Кириленко Я. О., Галицан О. А., Хіль О. М. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 103–112.
4. Коваль Г., Попіль Ю. Державне управління якістю вищої освіти України в умовах модернізації: проблеми та шляхи удосконалення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3(84). С. 206–209.
5. Мороз В. М., Тишук О. М., Мороз О. В., Мороз С. А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обґрунтування та особливості актуалізації. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2024. Випуск 1(20). С. 281–295.
6. Мороз С. Державне управління якістю вищої освіти в контексті норм міжнародних стандартів якості: принцип залучення персоналу. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 3. С. 86–98.
7. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Реалізація механізмів державного управління якістю вищої освіти: виклики та напрями вдосконалення. *Освітня аналітика України*. 2023. № 4(25). С. 58–69.
8. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
9. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
10. Atherton G., Lewis J., Bolton P. Higher education in the UK: Systems, policy approaches, and challenges. URL: <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9640/>
11. Hochschulgovernance. URL: <https://www.bmfwf.gv.at/wissenschaft/hoehschulgovernance.html>
12. Germany. Qualitätssicherung in der Hochschulbildung. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/de/eurydedia/germany/qualitaetsicherung-der-hoehschulbildung>
13. Poland. Zarządzanie i kierowanie edukacją na szczeblu krajowym i/lub regionalnym (szczebel województwa). URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pl/eurydedia/poland/zarządzanie-i-kierowanie-edukacja-na-szczeblu-krajowym-ilub-regionalnym-szczebel>
14. Spain. Administración y gobierno en los niveles central y regional. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/es/eurydedia/spain/administracion-y-gobierno-en-los-niveles-central-y-regional>

Matienko V. L. DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF HIGHER EDUCATION QUALITY CONSIDERING OF EUROPEAN EXPERIENCE

The article analyzes mechanisms of public administration of higher education quality in the context of European experience to identify and substantiate priority directions for their improvement in Ukraine. The study examines models of public governance of higher education quality in Germany, Austria, the United Kingdom, Spain, and Poland, with particular emphasis on the delineation of strategic, regulatory, and expert functions, the role of independent accreditation agencies, and mechanisms of multilevel coordination and interaction among public authorities, universities, and stakeholders. It is shown that the effectiveness of European models is ensured by the combination of institutional autonomy of higher education institutions with transparent external evaluation procedures, a results-oriented approach to governance focused on learning outcomes, the innovative and social impact of universities, as well as the active use of financial incentives and digital quality monitoring tools. Special attention is devoted to the analysis of Ukraine's system of public administration

of higher education quality, its regulatory and institutional foundations, and strategic priorities defined by the Strategy for the Development of Higher Education for 2022-2032. Based on a comparative analysis, key directions for improving public administration mechanisms of quality assurance are substantiated, including the institutional strengthening of independent expert evaluation, integration of internal quality assurance systems into the national governance model, development of interagency and interregional coordination, a performance-oriented approach to managerial decision-making, and the deepening of digitalization of quality assurance processes. It is concluded that the adaptation of European experience, taking into account national conditions, may serve as a basis for the formation of a coherent, adaptive, and strategically oriented system of public administration of higher education quality in Ukraine.

Keywords: *public administration, quality of higher education, quality assurance mechanisms, European experience.*

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Овсянюк-Бердадіна О. Ф.

<https://orcid.org/0000-0001-5916-645x>

Західноукраїнський національний університет

Човган А. А.

Тернопільська обласна військова адміністрація

РЕАЛІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Стаття присвячена дослідженню реалізації молодіжної політики безпосередньо в Тернопільській області. Проаналізовано демографічні та соціальні характеристики молоді регіону: встановлено, що молодь віком 14–35 років становить понад 30% населення області, що підкреслює її значущість для регіональної політики. Виявлено, що молоді мешканці Тернопільщини стикаються з низкою актуальних проблем, зокрема відсутністю умов для самореалізації та працевлаштування, зростаючої міграції молоді за кордон чи в інші регіони, а також недостатня участь молоді в прийнятті управлінських рішень. Проаналізовано стан реалізації обласної цільової програми «Молодь Тернопільщини 2021–2025» і на підставі емпіричних даних означено ключові показники ефективності її реалізації в контексті соціальної відповідальності держави. Доведено, що обласна молодіжна політика згуртувала молодь навколо низки практичних ініціатив і заклала фундамент для розвитку молодіжних інституцій, однак її ефективність залежить від наявності достатніх ресурсів, міжрівневої координації та адаптації заходів під реальні потреби молоді. Запропоновано напрями вдосконалення регіональної молодіжної політики з урахуванням національних стратегій та сучасних викликів, зокрема безпеки та життєстійкості, здорового способу життя, громадянської активності, професійних компетентностей, мобільності та інтеграції. Обґрунтовано проєкт «Молодь Тернопільщини – 2030» як інноваційну модель регіональної політики, що поєднуватиме нові формати залучення молоді (мобільні молодіжні центри, цифрові платформи обговорення, грантові ініціативи та освітні програми) з механізмами підтримки (інституційні гранти, освітньо-тренінгові мережі тощо). Обґрунтовано низку пропозицій щодо вдосконалення інституційного забезпечення реалізації молодіжної політики через розширення мережі молодіжних центрів і рад, активізації діяльності Українського молодіжного фонду для залучення донорських коштів, збільшення частки фінансування з місцевих бюджетів. Авторське експертне прогнозування передбачає, що реалізація цих заходів призведе до зростання громадянської активності та самозайнятості молоді, покращення її здоров'я та зниження безробіття серед молодих людей.

Ключові слова: *молодь, молодіжна політика, соціальна відповідальність, молодіжні інституції, молодіжні гранти.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, євроінтеграція та процеси децентралізації спричинили глибокі трансформації в українському суспільстві. У цих умовах підтримка молоді набуває особливої соціально-політичної ваги. Молодь становить понад третину населення України і є стратегічним ресурсом держави, оскільки формує інтелектуальний, економічний та культурний потенціал суспільства. Беззаперечним є те, що ефективна

молодіжна політика слугує інструментом забезпечення соціальної стабільності, формування активного громадянського суспільства та розвитку людського капіталу; водночас сприяє запобіганню негативним соціальним явищам серед молоді (безробіттю, міграції, соціальній ізоляції). При цьому успішність державної молодіжної політики значною мірою залежить від її реалізації на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування та обласні адмі-

ністрації не лише впроваджують загальнодержавні програми, а й ініціюють власні регіональні проекти з урахуванням місцевих потреб. Таким чином, дослідження практики реалізації молодіжної політики в окремих регіонах є надзвичайно актуальним для оцінки ефективності наявних механізмів, виявлення проблем та розробки пропозицій щодо їх вдосконалення.

Тернопільська область є показовим прикладом для такого аналізу, оскільки отримала статус «Молодіжна столиця України – 2020», що свідчить про високий рівень активності молоді та сприятливі умови для її розвитку. Водночас область стикається з проблемами: нерівномірним розвитком молодіжної інфраструктури між містом і селом, недостатнім фінансуванням програм, міграцією молоді і низькою участю молоді у громадському житті, особливо в умовах воєнних викликів. Поряд із цим Тернопільщина відзначається унікальним досвідом впровадження інноваційних форм роботи з молоддю – активним розвитком пластового руху, діяльністю молодіжних рад та створенням молодіжних центрів, що робить регіон важливою платформою для наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Результати досліджень вітчизняних учених в контексті формування і реалізації державної молодіжної політики є ґрунтовною засадничою базою для удосконалення механізму її реалізації. На сьогодні дослідження державної молодіжної політики з урахуванням викликів сьогодення були здійснені такими вітчизняними ученими як Акімов А. [1], Гиренко Л. [3], Коляда Н. [6], Сушко А. [8], низькою вітчизняних державних інституцій спільно з міжнародними фондами й громадськими об'єднаннями [2, 5]. Однак наукової та прикладної значимості набуває відстеження особливостей реалізації державної молодіжної політики на окремих локальних рівнях сектору публічного управління з урахуванням регіонального контексту, нових викликів сьогодення та потенційних загроз у майбутньому, що й визначає доцільність проведення дослідження у цьому напрямку.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз специфіки та дієвості реалізації молодіжної політики в контексті соціальної відповідальності держави на прикладі Тернопільської області з метою вироблення авторського пропозиційного пакету задля одержання множини синергійних ефектів для суспільного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна молодіжна політика посідає особливе

місце в системі управління суспільством, адже саме вона визначає стратегію підтримки та розвитку покоління, яке формуватиме майбутнє країни. Теоретичні засади цієї політики ґрунтуються на поєднанні соціологічних, правових, економічних і психологічних підходів, що дозволяє створювати цілісну та ефективну модель взаємодії держави й молоді.

Передусім, молодіжна політика базується на принципі гуманізму та визнанні молоді людини повноцінним суб'єктом суспільних відносин. Це означає, що молодь розглядається не як об'єкт опіки, а як активний учасник державотворчих процесів. Теоретичною основою такого підходу є концепції соціальної участі та громадянської активності, які наголошують на важливості залучення молодих людей до ухвалення рішень, що стосуються їхнього життя. «Як специфічна соціально-демографічна група суспільства молодь визначається не лише за віковими критеріями, а й за місцем, котре вона посідає в соціальній структурі суспільства, за особливостями соціального становлення та розвитку, що дає їй змогу об'єктивно посісти своєрідне місце і бути задіяною в усіх сферах життєдіяльності конкретного суспільства» [7].

В умовах сучасних викликів молодь Тернопільщини стикається із низькою соціально-економічних та психологічних проблем. По-перше, це обмежені можливості для самореалізації: відсутність достатньої кількості якісних робочих місць, необхідність конкурентної освіти та спеціалізації, а також зростаючі ціни на житло і комунальні послуги. Як наслідок, молоді люди часто відчують фінансові труднощі і нерідко змушені виїжджати з рідного краю на навчання чи заробітки.

В порівнянні з іншими регіонами України, Тернопільська область є порівняно малозаселеним регіоном (на початок 2022 р. її постійне населення становило близько 1,0185 млн осіб [4]). При цьому саме молодь (віком від 14 до 35 років) складає її значну частину населення. Демографічними трендами останніх років є природне зменшення кількості населення, низький рівень народжуваності та старіння населення, виїзд молодих людей на роботу або навчання за межі області чи країни.

При цьому існує слабка громадянська активність молоді: у багатьох населених пунктах відсутні організовані осередки для самоврядування чи творчої діяльності, не налагоджена достатня комунікація між владою та молоддю. Соціальна апатія і брак ініціативності призводять до низького відсотка молоді, залученої до волонтерства

та громадських проєктів. По-третє, виокремлюються соціально-психологічні проблеми: відчуття невизначеності у майбутньому, наслідки війни (травматизація, перерозподіл ролей у сім'ї та на ринку праці), а також відсутність у деяких сільських територіях умов для цікавого дозвілля (відсутні сучасні молодіжні простори та заклади культури). Таким чином, основні проблеми молоді Тернопільської області зводяться до недостатніх умов для розвитку (освіти, праці, дозвілля) та низької мотивації до громадянської активності.

У Тернопільській області управління молодіжною політикою відбувається на кількох рівнях. На обласному рівні головним координатором є управління молоді і спорту обласної військової адміністрації (ОВА), яке у 2024 р. реорганізовано в окреме управління «молоді, спорту та іміджевих проєктів». Управління молоді, спорту та іміджевих проєктів ОВА відповідає за загальне стратегічне планування, моніторинг реалізації програм і бюджетне фінансування молодіжних заходів. Воно також співпрацює з обласною радою та наглядовою комісією з питань молодіжної політики щодо розробки та оновлення регіональних програм. В обласній адміністрації також функціонує обласний консультативно-дорадчий орган – Молодіжна рада при Тернопільській ОВА, до складу якої обираються лідери громадських молодіжних організацій.

На місцевому рівні створено мережу молодіжних центрів та хабів, розташованих у місті Тернополі та найбільших громадах області. Станом на 2023 рік налічувалося близько 9 таких центрів, де молоді надається доступ до інформаційних, освітніх та івент-програм. У кожній територіальній громаді при виконавчих комітетах організовані посади молодіжних фахівців або координаторів та діють місцеві консультативні ради з молодіжної політики. Це спрямовано на формування горизонтальних каналів комунікації, аби молодь брала участь у прийнятті місцевих рішень.

У січні 2025 року у Тернопільській ОВА відбулися установчі збори новоствореної Молодіжної ради при ОВА (19 обраних членів з різних громад). Це перше засідання свідчить про активізацію громадянського середовища: упродовж реалізації програми «Молодь Тернопільщини 2021–2025» кількість місцевих молодіжних рад зросла більш ніж удвічі. При цьому пріоритети обласної програми відповідають стратегічним засадам розвитку регіону [8]. Інституційна мережа доповнюється співпрацею з освітніми та громадськими організаціями, зокрема обласна адміністрація

консультує департамент освіти щодо залучення молоді, а громадські об'єднання включені до консорціуму розробників та виконавців молодіжних ініціатив.

Важливим інституційним інструментом реалізації соціально відповідальної поведінки держави в аспекті реалізації молодіжної політики стала обласна цільова програма «Молодь Тернопільщини 2021–2025», яка мала міжсекторний характер і передбачає залучення коштів усіх рівнів бюджетів. Її основна мета реалізації передбачала створення сприятливих умов для розвитку молоді людини у всіх сферах життя, від освіти й працевлаштування до здоров'я і патріотичного виховання. Зазначені у програмі пріоритети логічно доповнюють стратегію розвитку області на 2021–2027 роки, зокрема в контексті утвердження соціального партнерства в молодіжній сфері і розвиток активної громадянської позиції молоді.

Векторальними пріоритетами програми є підвищення рівня компетентностей молоді через розвиток освітніх і тренінгових можливостей (лідерські школи, проєктний менеджмент, популяризація волонтерства, зокрема через проєкти на підтримку ветеранів і внутрішньо переміщених осіб; стимулювання участі молоді у місцевому самоврядуванні та громадських ініціативах (створення молодіжних рад, залучення до проєктів місцевого розвитку); зміцнення громадської згуртованості та національно-патріотичне виховання.

Програма «Молодь Тернопільщини 2021–2025» фінансувалася за рахунок обласного бюджету, місцевих бюджетів громад та позабюджетних джерел (спонсорської підтримки, грантів). Як показує паспорт програми, близько 80% коштів (6,344 млн грн з 7,954 млн грн) передбачено з обласного бюджету, решта забезпечується громадами та інвесторами [6]. Приблизно по 17–18% коштів надходило з місцевих бюджетів (1,413 млн грн) та небюджетних джерел (грантові внески) (0,197 млн грн) у всьому періоді дії програми.

Наведені показники ілюструють, що основним донором програми є обласний бюджет (понад 80% від усіх видатків), при цьому щорічне фінансування варіюється в межах 0,9–1,68 млн грн. Субвенції з місцевих бюджетів становлять близько 17,7% (тобто кожна громада щороку в середньому виділяє до 0,286 млн грн на підтримку молодіжних ініціатив), тоді як інші джерела – близько 2,5%. Враховуючи те, що згідно з постановою Кабінету Міністрів України обласні програми фінансуються обласними і місцевими бюджетами, бюджетне співфінансування підви-

Фінансові параметри реалізації програми «Молодь Тернопільщини 2021–2025»

Джерело фінансування	2021	2022	2023	2024	2025	Разом 2021–2025
Обласний бюджет	918,6	1356,4	1356,4	1356,4	1356,4	6344,2
Бюджети територіальних громад	270,8	285,5	285,5	285,5	285,5	1412,8
Інші джерела (позабюджетні кошти)	37,91	39,84	39,84	39,84	39,84	197,27
Всього по програмі	1227,31	1681,74	1681,74	1681,74	1681,74	7954,27

Джерело: Паспорт програми «Молодь Тернопільщини 2021–2025» (розділ “Фінансування”) [6].

щує зацікавленість громад у результатах. Загалом обсяги фінансування програми на 2021–2024 роки становили близько 6,7 млн. грн (тобто ~1,6 млн грн щорічно); на 2025 рік було також передбачено 1,68 млн. грн.

Очевидно, що реалізація програми залежить від зусиль місцевої влади, оскільки краще фінансування отримують громади, де молодь активно себе проявляє, а, отже, рівень залучених ресурсів зумовлює масштаби реалізованих заходів. З іншого боку, частина запланованих заходів залишається під питанням через обмеженість бюджетних коштів. Загалом, ресурсне забезпечення програми в цілому відповідає її амбіціям, однак підвищення фінансування залишається важливою умовою розширення масштабів молодіжних програм.

Інструментальну базу реалізації програми склали різноманітні освітні та соціальні акції, зокрема проведення численних тренінгів і семінарів для молоді (лідерство, здоровий спосіб життя, підприємництво), підтримка молодіжних проєктів через конкурси та гранти, організація обласних форумів, таборів та акцій (екологічних, спортивних, волонтерських; інформаційні кампанії і відзначення пам’ятних дат (День молоді, День студентів тощо), що підвищують обізнаність молоді про свої права та можливості; – заходи національно-патріотичного спрямування: тематичні вишколи, фестивалі патріотичної пісні, конкурси історичних проєктів та зустрічі з ветеранами [10].

Ці заходи в цілому спрямовувалися на задоволення комплексних потреб молоді: від розвитку професійних навичок до формування активної громадської позиції через координацію спільної діяльності з іншими структурами (освіта, культура, спорт, ЦНАПи), що дозволило узгодити діяльність органів влади та громадських організацій для досягнення спільних цілей у молодіжній політиці. Таким чином, цей програмний документ створив єдиний стратегічний каркас для підтримки молодого покоління Тернопільського регіону.

Практична реалізація молодіжної політики Тернопільської області в контексті реалізації соціальної відповідальності держави відбувалася шляхом організації освітніх тренінгів для працівників з молодіжної політики, де учасники здобували знання з організації роботи з молоддю за умов воєнного стану, проєктного менеджменту та волонтерської діяльності, що підвищило професійний рівень активістів та адміністраторів у громадах.

У рамках адаптації до викликів сьогодення реалізація молодіжної політики передбачала організацію спеціальних заходів, зокрема тренінгів з безпеки, першої домедичної допомоги, акцій на підтримку волонтерства (плетіння маскувальних сіток, збір допомоги для переселенців та військових) та інформаційні кампанії з підвищення культури поведінки під час тривоги. Такі ініціативи сприяли посиленню соціальної солідарності і психологічній підтримці молодих людей в умовах воєнного стану.

Також традиційно проведено молодіжні форуми і конкурси, присвячені Дню молоді та іншим подіям. Наприклад, у жовтні 2024 року Тернопіль приймав Всеукраїнський форум молодіжних рад, де представники обласних і місцевих рад обмінювалися успішними практиками. Аналогічно, літній обласний молодіжний форум 2023 р. зібрав сотні активістів з усієї області – учасники презентували власні соціальні проєкти та отримали відзнаки за громадську активність. Такі платформи стали ефективним каналом діалогу між молоддю і владою, сприяючи мережуванню та реалізації ініціатив.

Важливою складовою соціально відповідальної поведінки держави є грантові конкурси для молодіжних ініціатив. У цьому напрямку в Тернопільській області у серпні 2023 року на обласному форумі відбувся тренінг з написання грантових заявок, що дало поштовх кільком проєктам, зокрема, молодіжний центр отримав гроші на оновлення простору, у сільській громаді реалізо-

вано мовні курси, а студентський стартап отримав підтримку. Таким чином, молодіжні гранти стали дієвим інструментом стимулювання підприємливості і креативності молоді регіону. очевидно, що кожен із цих кроків соціально відповідальної поведінки держави створює позитивний імпульс для розвитку молодіжного середовища регіону та формування активної громадянської позиції у молодого покоління.

Незважаючи на досягнення, реалізація молодіжної політики на Тернопільщині ускладнюється низкою факторів. По-перше, нерівномірність впливу програми: через слабку інфраструктуру у невеликих громадах більшість заходів програм фінансуються та проходять у кількох адміністративних центрах, тож молодь віддалених сіл і міст отримує менше можливостей. По-друге, низька активність частини молоді: деякі підгрупи (наприклад, зайняті у дрібному підприємстві чи роботі в сільській місцевості) не завжди мають час або мотивацію долучатися до громадських проєктів. Це знижує очікувану віддачу навіть від добре організованих заходів.

Ще одним викликом в напрямку реалізації молодіжної політики в Терстали є бюджетні обмеження, оскільки бюджетна волатильність і необхідність погоджень на місцевому рівні часто призводять до затримок у фінансуванні. Наприклад, деякі інфраструктурні ініціативи (ремонт молодіжних центрів, обладнання хабів) потребують значних капіталовкладень, яких поки що недостатньо. До того ж, впровадження воєнного стану змусило перерозподіляти ресурси на підтримку критичних потреб, тому частина заходів була відтермінована.

Суттєвою є й проблема координації, оскільки через значну кількість виконавців (обласні та місцеві органи влади, громадські організації) іноді виникає дублювання або розбіжність в оперативному плануванні. Це стосується як фестивалів та акцій, так і конкурсів грантів. Брак постійної аналітики є ще одним викликом за умови складнощів

із проведенням комплексного оцінювання результатів реалізації молодіжної політики, оскільки відсутні єдині системи моніторингу та зворотного зв'язку з молоддю. Натомість результати оцінюються переважно в кількісних показниках (кількість заходів, залучених осіб), а якісні зміни (покращення навичок, збільшення лідерського потенціалу) часто залишаються непоміченими. Вирішення цих проблем багато в чому залежить від політичної волі і координації на обласному рівні, а також від готовності громад до підтримки власної молоді.

Висновки. Реалізація молодіжної політики в Тернопільській області упродовж 2021–2024 рр. в контексті реалізації соціальної відповідальності держави мала низку позитивних ефектів через значного розширення заходів щодо залучення молоді. Основними результатами є створення дієвих майданчиків участі молоді (рад, центрів, форумів) та напрацювання практик фінансової підтримки ініціатив. Для подальшого підвищення ефективності необхідно поглибити залучення громад (особливо сільських), збільшити фінансові ресурси, а також впровадити механізми моніторингу й продовжувати роботу над мотивацією молоді до активності.

В умовах сьогодення ефективність реалізації соціальних функцій держави у різних її прояву та спрямування набуває надзвичайно високої ваги та актуальності. Молодіжна політика держави, котра векторально націлена на формування нової генерації свідомих громадян є прагматично надважливим завданням, враховуючи війну, очевидні демографічні дисбаланси та погіршення соціально-психологічного клімату у віковій категорії «молодь». Таким чином, подальші дослідження молодіжної політики в контексті реалізації державними інституціями власної траєкторії соціально відповідальної поведінки є важливим завданням як з позиції наукового узагальнення емпіричних даних та існуючих трендів, так і з позиції вироблення пропозицій щодо коригування алгоритмів її здійснення.

Список літератури:

1. Акімов А. Державна молодіжна політика як складовий процес розвитку громадянського суспільства. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/european-congress-of-scientific-achievements-25-27.03.24.pdf#page=176>
2. Вплив війни на молодь в Україні. Підготовлено ГО «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens за ініціативи, а також фінансової, технічної та організаційної підтримки Представництва Фонду ООН в галузі народонаселення в Україні, Програми розвитку ООН в Україні та Міністерства молоді та спорту України. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2023/Socdoslidjenja
3. Гиренко Л. Проблеми реалізації молодіжної політики в Україні та шляхи їх подолання. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 320–334. URL: DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-24>

4. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник Тернопільської області за 2023 рік (основні показники). Тернопіль: 2024. URL: https://www.te.ukrstat.gov.ua/files/Bul/ks_z1_2023.pdf [1].
5. Дорожня карта реформування молодіжної сфери. Мін-во молоді та спорту України. URL: <http://dsmsu.gov.ua/media/2015/07/15/7/Prezentaciya.pdf>
6. Паспорт програми «Молодь Тернопільщини 2021–2025». URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/>
7. Соціальна молодіжна політика: навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад.: Н. М. Коляда, І. О. Карпич. Умань: Візаві, 2021. 174 с.
8. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021–2027 роки (оновлена редакція 2025 р.). Тернопіль, 2025. 224 с. URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/uploaded-files/>
9. Сушко А. І., Прохоренко А. М. Основні тенденції розвитку сімейної та молодіжної політики України: сучасні перспективи та виклики. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 151–157. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/71_2023/20.pdf
10. Тернопільська обласна рада. Рішення від 26.05.2021 р. № 184 «Про обласну цільову програму “Молодь Тернопільщини” на 2021–2025 роки». URL: <http://tor.gov.ua/list/?type=view&id=15254>.

Ovsianiuk-Berdadina O. F., Chovgan A. A. IMPLEMENTATION OF YOUTH POLICY IN THE CONTEXT OF STATE SOCIAL RESPONSIBILITY (ON THE EXAMPLE OF THE TERNOPIL REGION)

The article is devoted to the study of youth policy implementation in the Ternopil region. The demographic and social characteristics of young people in the region are analyzed: it is established that young people aged 14–35 constitute more than 30% of the region’s population, which emphasizes its importance for regional policy. It was found that young residents of the Ternopil region face a number of pressing problems, in particular the lack of conditions for self-realization and employment, the growing migration of young people abroad or to other regions, as well as insufficient participation of young people in management decision-making. The implementation of the regional target program “Youth of Ternopil Region 2021–2025” has been analyzed, and based on empirical data, key indicators of its effectiveness in the context of the state’s social responsibility have been identified. It has been proven that the regional youth policy has united young people around a number of practical initiatives and laid the foundation for the development of youth institutions, but its effectiveness depends on the availability of sufficient resources, inter-level coordination, and the adaptation of measures to the real needs of young people. Directions for improving regional youth policy are proposed, taking into account national strategies and contemporary challenges, in particular security and resilience, healthy lifestyles, civic engagement, professional competencies, mobility, and integration. The project “Youth of Ternopil Region – 2030” is justified as an innovative model of regional policy that will combine new formats for engaging young people.

Keywords: *young people, youth policy, social responsibility, youth institutions, youth grants.*

Дата першого надходження статті до видання: 13.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Орлик В. І.

<https://orcid.org/0009-0007-8613-3769>

Національний університет «Львівська політехніка»

PEST-АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

У статті досліджено особливості застосування PEST-аналізу як інструменту стратегічного оцінювання факторів макросередовища, що впливають на формування державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України. Обґрунтовано доцільність використання кількісного підходу до аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів з метою підвищення об'єктивності прийняття управлінських рішень у сфері оборонного планування. Визначено ключові фактори зовнішнього середовища, що формують умови державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України. У процесі дослідження застосовано метод математичного оцінювання факторів на основі визначення коефіцієнтів вагомості та їх кількісної оцінки, що дозволило розрахувати інтегральний показник впливу факторів макросередовища. Це забезпечило можливість комплексної оцінки рівня сприятливості зовнішніх умов для державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України. На основі проведеного PEST-аналізу та результатів експертного оцінювання можна сформулювати рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України. На основі проведеного PEST-аналізу та результатів експертного оцінювання запропоновано рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України. Отримані результати дозволили встановити, що найбільший вплив мають економічні фактори, що свідчить про критичну залежність медичної політики ЗСУ від фінансових ресурсів. Політичні та соціальні фактори майже однаково впливають, що показує важливість нормативного середовища та кадрового потенціалу. Технологічні фактори мають відносно менший вплив, що означає потенціал для подальшого розвитку інновацій у медичному забезпеченні. Результати PEST-аналізу можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізації розподілу ресурсів та вдосконалення системи медичного забезпечення Збройні Сили України з урахуванням впливу ключових факторів макросередовища.

Ключові слова: PEST-аналіз, державна політика, медичне забезпечення, стратегічне планування, експертне оцінювання, оборонний сектор, Збройні Сили України.

Постановка проблеми. Збройні Сили України перебувають у процесі інтенсивної трансформації, що включає модернізацію озброєння, оптимізацію управлінських процесів та розвиток системи медичного забезпечення військовослужбовців. Особливо актуальною є ефективна державна політика у сфері медичного забезпечення, оскільки вона визначає здатність військ надавати якісну медичну допомогу у мирний та воєнний час, підвищує рівень здоров'я особового складу та впливає на боєздатність ЗСУ в цілому. Для комплексного оцінювання зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на реалізацію державної політики у медичному забезпеченні, доцільним є застосування PEST-аналізу. Цей інструмент дозволяє систематизувати політичні, економічні,

соціальні та технологічні аспекти функціонування системи медичного забезпечення, визначити потенційні ризики та можливості, а також обґрунтувати стратегічні напрями розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика медичного забезпечення Збройних Сил України є предметом активного наукового дослідження учених, таких як Лозовий М.Г., Воробйов О.М., Власов І.О., Чапля М.М. [1], Музика-Стефанчук О.А., Стефанчук М.О., Якимчук Н.Я. [2], Трохимчук В.В., Панкратов І.О. [3] та ін., що зумовлено трансформацією системи військової медицини в умовах збройної агресії та інтеграції України до стандартів НАТО. Значна кількість досліджень присвячена нормативно-правовим та організаційним аспектам функціону-



вання системи медичного забезпечення (Казмірчук А.П., Лівінський В.Г., Жаховський В.О. [4], Омельчук В.А., Лісова Н.В. [5]). Зокрема, у роботі [6] обґрунтовується необхідність формування системи військово-медичних стандартів та вдосконалення нормативної бази, яка визначає порядок медичного забезпечення військовослужбовців. Встановлено, що процес стандартизації медичної допомоги у ЗСУ залишається недостатньо систематизованим і потребує подальшого розвитку та впровадження відповідно до міжнародних вимог.

Окремий напрям наукових досліджень стосується розвитку організаційно-управлінських механізмів медичного та медико-евакуаційного забезпечення. Дослідники Карамішев Д., Гордієнко Л. та Литвиненко М. [7] наголошують на необхідності інтеграції системи військової медицини України в єдиний медичний простір із використанням принципів міжвідомчої взаємодії, багаторівневої системи надання медичної допомоги та впровадження стандартів НАТО. Це сприяє підвищенню ефективності лікування поранених, скороченню часу евакуації та покращенню координації медичних служб.

У сучасних міжнародних дослідженнях [8–10] особлива увага приділяється вдосконаленню системи надання медичної допомоги в умовах бойових дій, зокрема на догоспітальному етапі. Війна в Україні продемонстрував наявність суттєвих викликів у сфері медичного реагування, що обумовлює необхідність модернізації медичних підрозділів, розвитку системи підготовки бойових медиків та впровадження сучасних методів лікування і евакуації поранених.

Незважаючи на значний внесок науковців у дослідження проблем медичного забезпечення військ, питання комплексного аналізу державної політики у цій сфері з використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу, залишаються недостатньо розробленими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на визначення ключових факторів макросередовища та обґрунтування ефективних напрямів розвитку системи медичного забезпечення Збройних Сил України.

Постановка завдання. Метою статті є проведення комплексного PEST-аналізу державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України із використанням експертного оцінювання для визначення ключових політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників впливу, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи військової медицини.

Виклад основного матеріалу. PEST-аналіз дозволяє систематично оцінити зовнішні фактори, що впливають на реалізацію державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України:

1. Політичні фактори:

– *Державна стратегія та законодавство:* система медичного забезпечення ЗСУ регулюється законами України, указами Президента та наказами Міністерства оборони, що визначають стандарти медичної допомоги військовослужбовцям. Український парламент ухвалив законодавство, що впроваджує стандарти НАТО у медичному забезпеченні Збройних Сил України, включно з клінічними протоколами та нормами надання догоспітальної допомоги, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг [11].

– *Фінансування оборонного сектору:* політична воля та державний бюджет визначають обсяг фінансування медичного забезпечення армії. Прискорена мобілізація коштів під час військових конфліктів впливає на ефективність медичної політики. У проекті бюджету України на 2025 р. оборона займала пріоритетну позицію: витрати на сектор безпеки й оборони перевищували 2,2 трлн грн, а величезна частина фінансування спрямовувалася на виплати, соціальну підтримку та медичну підтримку військових [12]. Зокрема, 1,7 млрд грн у 2025 р. витрачено саме на медичне забезпечення військовослужбовців (аптечки, медикаменти та медичні витратні матеріали) [13].

– *Взаємодія з міжнародними організаціями:* Україна співпрацює з НАТО, ВООЗ та іншими міжнародними структурами для впровадження стандартів військової медицини та отримання гуманітарної допомоги. Україна активно співпрацює з НАТО в галузі реабілітації військових: Альянс курує проєкт Operation Renovator із бюджетом близько 100 млн євро на оновлення військових реабілітаційних центрів, обладнання та навчання медперсоналу [14].

– *Політична стабільність:* військові дії та внутрішня політична ситуація впливають на реалізацію медичної політики та на здатність держави швидко реагувати на медичні потреби військових, оскільки бюджетні ресурси у 2025 р. значною мірою були перенаправлені в оборону й безпеку, що створює додатковий тиск на систему охорони здоров'я загалом [15].

2. Економічні фактори:

– *Бюджетні обмеження:* економічна ситуація в країні обмежує ресурси на оновлення медичної інфраструктури та закупівлю сучасного облад-

нання. Український державний бюджет 2025 р. передбачав майже 3,93 трлн грн загальних видатків, з яких найбільша частка – оборона та безпека (близько 2,206 трлн грн) – що істотно обмежує інші напрями, включно з медичною інфраструктурою у військовій та цивільній медицині [15].

– *Вартість медичних технологій та ліків*: висока ціна сучасних медичних технологій, обладнання та медикаментів може уповільнювати модернізацію системи. Через глобальні економічні виклики, пов'язані з війною та інфляцією, вартість сучасного медичного обладнання, медикаментів та матеріалів зростає, що робить їх закупівлю більш витратною для державного бюджету. Відповідно держава змушена збільшувати витрати на медичні засоби та реабілітаційне обладнання для захисників [16].

– *Інвестиції та гранти*: можливість залучення міжнародної фінансової допомоги або інвестицій для розвитку медичної інфраструктури військових госпіталів. Співпраця з міжнародними організаціями (ВООЗ, НАТО та ін.) не лише політичний фактор, але й джерело інвестицій та гуманітарних грантів, що сприяє розвитку медичної інфраструктури та придбання обладнання, зокрема за підтримки ВООЗ у системі охорони здоров'я загалом (понад 346 млн дол. на заходи реагування у 2022–2025 рр.) [16].

– *Витрати на воєнні дії*: поточні воєнні дії збільшують потребу в медичних ресурсах, що створює додатковий тиск на державний бюджет. Тривалий військовий конфлікт призвів до суттєвого збільшення оборонних витрат (до 26% ВВП), що створює економічний тиск на інші сфери, включно з фінансуванням соціальних програм та медичної допомоги всередині країни [15].

3. Соціальні фактори:

– *Стан здоров'я військовослужбовців*: високий рівень стресу, бойові травми та психічні навантаження під час військових дій потребують якісного медичного забезпечення та психологічної підтримки. На міжнародних конференціях з військової медицини акцент робиться на забезпечення як медичної допомоги, так і психологічної підтримки поранених військових та ветеранів. Участь професійних медиків у таких заходах підтверджує важливість збереження здоров'я особового складу [17].

– *Ставлення суспільства та волонтерська підтримка*: громадська підтримка армії та волонтерський рух сприяють покращенню медичного забезпечення, доповнюють державні зусилля у сфері медичного забезпечення, постачаючи обладнання та допомогу пораненим.

– *Кадровий потенціал*: необхідність підготовки кваліфікованих військових медиків, лікарів та фельдшерів для роботи в складних умовах. Реформи у сфері управління персоналом, зокрема цифровізація висновків військово-лікарських комісій, сприяють ефективнішому управлінню кадрами та створюють основу для підготовки кваліфікованих фахівців.

– *Освітні програми та інновації*: впровадження сучасних програм навчання для медичного персоналу, включно з телемедициною та віддаленим моніторингом здоров'я. Спільні тренінги з союзниками, включно з програмами бойової медицини поза межами України, демонструють важливість підготовки українських спеціалістів до сучасних викликів [18].

4. Технологічні фактори:

– *Медичне обладнання та діагностика*: використання сучасних діагностичних та лікувальних технологій (КТ, УЗД, лабораторні комплекси) у військових госпіталях. Війна в Україні зробила критично важливими інноваційні рішення, включно з сучасним обладнанням для діагностики та лікування. Частина таких поставок надходить в Україну міжнародною підтримкою, що дозволяє розширювати можливості військових госпіталів [14].

– *Інформаційні системи та електронні медичні картки*: впровадження електронних медичних карток, баз даних по поранених та систем управління запасами медикаментів, що підвищує ефективність обліку, планування та надання медичних послуг як у мирний, так і у воєнний час.

– *Інноваційні методи лікування*: використання телемедицини, дистанційного консультування, роботизованих систем для швидкої евакуації та лікування поранених. Телемедицина та дистанційні консультації стають важливими інструментами, особливо при обмеженому доступі до лікування в умовах бойових дій. Співпраця з міжнародними структурами сприяє впровадженню таких технологій [16].

– *Наукові розробки у військовій медицині*: внутрішні та міжнародні дослідження у сфері військової медицини, реабілітації та протезування сприяють розвитку військової медицини та покращенню якості допомоги пораненим.

У таблиці 1 відображено основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які формують середовище функціонування системи медичного забезпечення та визначають її ефективність у сучасних умовах.

PEST-аналіз державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України

Групи факторів	Ключові фактори	Вплив на медичне забезпечення ЗСУ
Політичні	– державна стратегія та законодавство; – фінансування оборонного сектору; – взаємодія з міжнародними організаціями; – політична стабільність.	Визначають рамки політики, стандарти медичного забезпечення та здатність швидко реагувати на потреби військових.
Економічні	– бюджетні обмеження; – вартість медичних технологій та ліків; – інвестиції та гранти; – витрати на воєнні дії.	Впливають на модернізацію інфраструктури, закупівлю обладнання та медикаментів.
Соціальні	– стан здоров'я військовослужбовців; – ставлення суспільства та волонтерська підтримка; – кадровий потенціал; – освітні програми та інновації.	Визначають потребу в кваліфікованому персоналі, психологічній підтримці та сучасних навчальних програмах.
Технологічні	– медичне обладнання та діагностика; – інформаційні системи та електронні медичні картки; – інноваційні методи лікування; – наукові розробки у військовій медицині.	Забезпечують ефективність лікування, швидку евакуацію та інтеграцію сучасних технологій у медичну політику.

Джерело: сформовано автором.

PEST-аналіз показує, що державна політика медичного забезпечення ЗСУ залежить від політичної волі, економічних ресурсів, соціальної підтримки та технологічного розвитку. Водночас вона стикається з викликами через обмежене фінансування, кадрові проблеми та швидкі зміни в умовах війни. Для підвищення ефективності медичної політики необхідне гармонізоване управління усіма PEST-факторами, розвиток інноваційних технологій та посилення міжнародної співпраці.

Для проведення кількісного PEST-аналізу державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України застосовувався метод експертного оцінювання. Основні етапи та принципи методології були такими:

1. Визначення складу експертів. Експертна група складалася з 10 фахівців, які мають безпосереднє відношення до військової медицини та управління оборонним сектором. Кожен експерт має практичний досвід у своїй сфері та знання щодо політики та інфраструктури медичного забезпечення військових.

2. Процедура оцінювання факторів:

– для кожної категорії PEST (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) було визначено ключові фактори, що впливають на ефективність медичного забезпечення;

– експерти оцінювали вплив кожного фактора за шкалою від 1 до 5, де:

1 – мінімальний вплив;

3 – середній вплив;

5 – максимальний вплив на політику медичного забезпечення;

– оцінки збиралися анонімно для уникнення групового ефекту та упередженості.

3. Визначення ваги факторів. Вага кожного фактора w_i визначалась за принципом значущості фактора для ефективності політики. Процедура включала:

– ранжування факторів за пріоритетністю у своїй категорії;

– на основі цього ранжування кожному фактору присвоювалася вага від 0 до 1, причому сума ваг усіх факторів у межах однієї категорії дорівнювала 1;

– розподіл ваг здійснювався за методом узгоджених оцінок, тобто кожен експерт пропонував свої ваги, після чого проводилося уне обговорення для досягнення консенсусу.

4. Розрахунок зважених балів. Після визначення впливу s_i та ваги w_i для кожного фактора обчислювався зважений бал:

$$B_i = w_i \cdot s_i. \quad (1)$$

Сума зважених балів усіх факторів у категорії давала загальний бал категорії PEST, що дозволяло кількісно порівняти її вплив:

$$B_{\text{категорія}} = \sum_i B_i. \quad (2)$$

Результати кількісного PEST-аналізу державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України представлено у табл. 2–5.

Найвищий загальний бал отримали економічні фактори (4,3), що свідчить про критичну залеж-

Таблиця 2

**Оцінка політичних факторів державної політики медичного забезпечення
Збройних Сил України**

Політичні фактори	Вага w_i	Вплив s_i	Зважений бал $B_i = w_i \cdot s_i$
Державна стратегія та законодавство	0,3	5	1,5
Фінансування оборонного сектору	0,4	4	1,6
Взаємодія з міжнародними організаціями	0,2	3	0,6
Політична стабільність	0,1	4	0,4
Загальний зважений бал			4,1

Джерело: складено автором.

Таблиця 3

**Оцінка економічних факторів державної політики медичного забезпечення
Збройних Сил України**

Економічні фактори	Вага w_i	Вплив s_i	Зважений бал $B_i = w_i \cdot s_i$
Бюджетні обмеження	0,4	5	2,0
Вартість медичних технологій та ліків	0,3	4	1,2
Інвестиції та гранти	0,2	3	0,6
Витрати на воєнні дії	0,1	5	0,5
Загальний зважений бал			4,3

Джерело: складено автором.

Таблиця 4

**Оцінка соціальних факторів державної політики медичного забезпечення
Збройних Сил України**

Соціальні фактори	Вага w_i	Вплив s_i	Зважений бал $B_i = w_i \cdot s_i$
Стан здоров'я військовослужбовців	0,4	5	2,0
Ставлення суспільства та волонтерська підтримка	0,2	3	0,6
Кадровий потенціал	0,3	4	1,2
Освітні програми та інновації	0,1	3	0,3
Загальний зважений бал			4,1

Джерело: складено автором.

Таблиця 5

**Оцінка технологічних факторів державної політики медичного забезпечення
Збройних Сил України**

Технологічні фактори	Вага w_i	Вплив s_i	Зважений бал $B_i = w_i \cdot s_i$
Медичне обладнання та діагностика	0,3	4	1,2
Інформаційні системи та електронні медкарти	0,2	4	0,8
Інноваційні методи лікування	0,3	3	0,9
Наукові розробки у військовій медицині	0,2	3	0,6
Загальний зважений бал			3,5

Джерело: складено автором.

ність медичної політики ЗСУ від фінансових ресурсів. Політичні та соціальні фактори майже однакові (4,1), що показує важливість нормативного середовища та кадрового потенціалу. Технологічні фактори (3,5) мають відносно менший

вплив, що означає потенціал для подальшого розвитку інновацій у медичному забезпеченні.

На основі проведеного PEST-аналізу та результатів експертного оцінювання можна сформулювати рекомендації, спрямовані на підвищення

**Рекомендації щодо вдосконалення державної політики медичного забезпечення
Збройних Сил України**

Група факторів	Рекомендації
Політичні	– удосконалити законодавчу та нормативну базу медичного забезпечення; – забезпечити стабільне фінансування державного медичного сектору; – розвивати міжнародну співпрацю та обмін досвідом.
Економічні	– оптимізувати використання бюджетних ресурсів та закупівель; – активно залучати міжнародні гранти та інвестиції; – пріоритизувати фінансування критично важливих напрямів (обладнання, ліки).
Соціальні	– розвивати профілактичну медицину, психологічну підтримку та реабілітацію військових; – підвищувати кваліфікацію медичного персоналу та залучати молодих фахівців; – системно інтегрувати волонтерську та громадську підтримку.
Технологічні	– модернізувати медичне обладнання та діагностичні засоби; – впроваджувати електронні медичні картки та системи управління ресурсами; – розвивати телемедицину та інноваційні наукові рішення у військовій медицині.

Джерело: запропоновано автором.

ефективності державної політики медичного забезпечення ЗСУ. У таблиці 6 представлені рекомендовані заходи, розподілені за політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками, що дозволяє системно оцінити пріоритети вдосконалення та спрямувати ресурси на найбільш критично важливі напрями.

Рекомендації, узагальнені за категоріями PEST, дозволяють системно підвищити ефективність державної політики медичного забезпечення ЗСУ. Вони спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію ресурсів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних технологій, що забезпечить якісне лікування, реабілітацію та психологічну підтримку військовослужбовців.

Висновки. Проведене дослідження продемонструвало, що ефективність державної політики медичного забезпечення Збройних Сил України визначається комплексною взаємодією політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Результати PEST-аналізу та експертного оцінювання дозволили кількісно оцінити значущість кожної групи факторів та визначити пріоритетні напрями для вдосконалення системи медичного забезпечення.

Політичні чинники, зокрема законодавча база та стабільність фінансування, формують нормативні та ресурсні рамки для медичного забезпечення. Економічні фактори, зокрема бюджетні

обмеження та вартість медичних технологій, мають найвищий вплив на здатність системи функціонувати ефективно, особливо в умовах воєнного часу. Соціальні фактори визначають кадровий потенціал та морально-психологічний стан військових, тоді як технологічні чинники впливають на швидкість надання допомоги та якість лікування.

На основі експертних оцінок були сформульовані практичні рекомендації, що включають удосконалення нормативно-правової бази, оптимізацію ресурсів, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію обладнання та впровадження сучасних технологій, включно з телемедициною. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність медичного забезпечення, забезпечити належний рівень здоров'я військовослужбовців та адаптувати систему до сучасних викликів, що постають перед українською армією.

Таким чином, комплексний PEST-аналіз, підкріплений експертними оцінками та кількісною моделлю, є ефективним інструментом для стратегічного планування та вдосконалення державної політики медичного забезпечення ЗСУ.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних моделей прогнозування ефективності медичного забезпечення Збройних Сил України з урахуванням динамічних змін політичного, економічного, соціального та технологічного середовища.

Список літератури:

1. Лозовий М.Г., Воробйов О.М., Власов І.О., Чапля М.М. Досвід організації медичного забезпечення військ (сил) в операції Об'єднаних сил. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. № 1. С. 69–74. DOI: 10.33099/2311-7249/2021-40-1-69-74.

2. Музика-Стефанчук О.А., Стефанчук М.О., Якимчук Н.Я. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 3(6). С. 359–365. DOI: 10.24144/2788-6018.2023.05.64.
3. Трохимчук В.В., Панкратов І.О. Проблеми та перспективи медичного забезпечення військовослужбовців хворих COVID-19, в умовах медичного страхування. *Фармацевтичний журнал*. 2023. Т. 78, № 3. С. 30–38. DOI: 10.32352/0367-3057.3.23.03.
4. Казмірчук А.П., Лівінський В.Г., Жаховський В.О. Формування системи законодавчих, нормативно-правових, доктринальних і керівних документів з питань військової охорони здоров'я та медичного забезпечення Збройних сил України. *Український журнал військової медицини*. 2024. Т. 5, № 2. С. 5–17. DOI: 10.46847/ujmm.2024.2(5)-005.
5. Омельчук В.А., Лісова Н.В. Нормативно-правове регулювання соціального захисту військовослужбовців: проблеми та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Юридичні науки. 2024. № 11. С. 24–29. DOI: 10.25313/2520-2308-2024-11-10458.
6. Лівінський В.Г., Жаховський В.О., Іванько О.М., Івчук В.М., Серебряков О.М. Щодо необхідності розроблення та впровадження системи військово-медичних стандартів у Збройних Силах України. *Український журнал військової медицини*. 2021. № 2(3). С. 20–29. DOI: 10.46847/ujmm.2021.3(2)-020.
7. Карамішев Д., Гордієнко Л., Литвиненко М. Управління розвитком системи лікувально-евакуаційного забезпечення Збройних Сил України відповідно до стандартів НАТО. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 445–470. DOI: 10.34132/pard2023.20.08.
8. Alekseevich S.G., Leonidovich K.R. International support of healthcare system of Ukraine during the war against Russian military aggression: humanitarian aid with medical equipment. *Ukraine Nation's Health*. 2024. Vol. 2. Pp. 99–104. DOI: 10.32782/2077-6594/2024.2/17.
9. Ogorodniychuk I.V., Kazmirchuk A.P., Kozak N.D., Kuts T.V., Tkachuk I.M., Volynets V.M. Assessment of the quality of primary medical aid by military personnel with diseases of the digestive organs. *Ukrainian Journal of Military Medicine*. 2023. Vol. 4, № 1. Pp. 44–54. DOI: 10.46847/ujmm.2023.1(4)-044.
10. Onderková A., Quinn J., Meoli M. et al. Enhancing Prehospital Care During the Conflict in Ukraine: NATO's Role in Global Health Engagement, *Military Medicine*. 2025. Vol. 190, Iss. 3-4. Pp. 86–94. DOI: 10.1093/milmed/usae380.
11. NATO standards in medical support of the Defense Forces: The Rada adopted the law / UNN, 2024. URL: <https://unn.ua/en/news/nato-standards-in-medical-support-of-the-defense-forces-the-rada-adopted-the-law>.
12. Key Facts about the State Budget for 2025 / KSE, 2025. URL: https://kse.ua/ENG_WatchOut_ключові_факти_про_бюджет_2025.pdf.
13. Уряд витратив 1,7 млрд гривень на медицину для військових: як працюють податки / INKORR, 2025. URL: <https://inkorr.com/17-mlrd-griven-u-2025-roci-derzava-vitratila-na-medicne-zabezpecenna-vijskovosluzbovciv-ce-288142>.
14. Five NATO Allies support medical rehabilitation in Ukraine / NATO, 2025. URL: <https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2025/10/07/five-nato-allies-support-medical-rehabilitation-in-ukraine>.
15. Ukraine's State Budget 2025 / Ministry of Finance of Ukraine, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Ukraine%20State%20Budget%202025.pdf>.
16. МОЗ України та ВООЗ окреслили результати співпраці та плани на 2026 рік / The Pharma Media, 2025. URL: <https://thepharma.media/uk/news/40502-moz-ukrayini-ta-vooz-okreslili-rezultati-spivpraci-ta-plani-na-2026-rik-18122025>.
17. Kyiv hosted the First Annual International Congress on Military Medicine and Mental Health / Ministry of Defence of Ukraine, 2024. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/kyiv-hosted-the-first-annual-international-congress-on-military-medicine-and-mental-health>.
18. In a barracks in Northern England, Ukrainian soldiers are trained in battlefield medicine / LeMonde, 2025. URL: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2025/04/03/in-a-barracks-in-northern-england-ukrainian-soldiers-are-trained-in-battlefield-medicine_6739789_4.html.

Orlyk V. I. PEST-ANALYSIS OF MEDICAL SUPPORT STATE POLICY FOR THE ARMED FORCES OF UKRAINE

The article explores the features of the application of PEST analysis as a tool for strategic assessment of macroenvironmental factors that influence the formation of the state policy of medical support for the Armed Forces of Ukraine. The feasibility of using a quantitative approach to the analysis of political, economic, social and technological factors in order to increase the objectivity of management decision-making in the field of defense planning is substantiated. The key factors of the external environment that form the conditions of the state policy of medical support for the Armed Forces of Ukraine are identified. In the process of the

study, the method of mathematical assessment of factors based on determining the weight coefficients and their quantitative assessment was applied, which made it possible to calculate the integral indicator of the influence of macroenvironmental factors. This provided the possibility of a comprehensive assessment of the level of favorability of external conditions for the state policy of medical support for the Armed Forces of Ukraine. Based on the conducted PEST analysis and the results of expert assessment, recommendations can be formulated aimed at increasing the effectiveness of the state policy of medical support for the Armed Forces of Ukraine. Based on the conducted PEST analysis and the results of expert assessment, recommendations are proposed aimed at increasing the effectiveness of the state policy of medical support of the Armed Forces of Ukraine. The results obtained allowed us to establish that economic factors have the greatest influence, which indicates the critical dependence of the medical policy of the Armed Forces of Ukraine on financial resources. Political and social factors have almost the same influence, which shows the importance of the regulatory environment and human resources. Technological factors have a relatively smaller influence, which means the potential for further development of innovations in medical support. The results of the PEST analysis can be used to increase the effectiveness of strategic planning, optimize resource allocation and improve the medical support system of the Armed Forces of Ukraine, taking into account the influence of key macroenvironmental factors.

Keywords: *PEST analysis, public policy, medical care, strategic planning, expert assessment, defense sector, Armed Forces of Ukraine.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Поліщук В. О.

<https://orcid.org/0009-0004-2413-9100>

Національний університет «Чернігівська політехніка»

РОЛЬ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ СУДОВИХ ТА КВАЗІСУДОВИХ ІНСТИТУЦІЙ У МЕХАНІЗМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ

Статтю присвячено аналізу функціонування спеціалізованих інституцій у контексті механізму публічного управління сферою захисту прав інтелектуальної власності. Досліджено роль судових, квазісудових та адміністративних органів як складових інституційної архітектури реалізації державної політики у сфері ІВ з урахуванням сучасних технологічних викликів. Особливу увагу приділено міжнародному досвіду організації спеціалізованого судочинства: проаналізовано модель Федерального патентного суду Німеччини як приклад інтеграції юридичної та технічної експертизи; французьку систему взаємодії судів загальної юрисдикції з Національним інститутом промислової власності (INPI); а також американську модель функціонування Апеляційного суду Федерального округу (CAFC) як інструменту уніфікації правозастосовної практики.

Встановлено, що спеціалізоване судочинство виконує не лише правозахисну, а й управлінську функцію, забезпечуючи єдність регуляторної практики, підвищення передбачуваності рішень та зміцнення інституційної довіри. Окремо розглянуто квазісудові механізми, зокрема діяльність Центру арбітражу та медіації ВОІВ як приклад міжнародної координації та альтернативного врегулювання спорів у сфері ІВ. Розкрито процедурні особливості міжнародного арбітражу, його конфіденційність та автономність, що має особливе значення для збереження технологічної та комерційної інформації.

Проаналізовано адміністративні процедури в системі ЄС, зокрема механізми митного контролю, діяльність EUIPO та взаємодію з онлайн-посередниками за принципом «notice-and-action», як інструменти оперативного регулювання та зниження навантаження на судову систему. Обґрунтовано необхідність запуску Вищого суду з питань інтелектуальної власності як елемента оновленої інституційної моделі публічного управління. Наголошено на перспективності розвитку Центру медіації та посередництва при УКРНОІВІ як складової розбудови альтернативних механізмів врегулювання спорів, що у подальшому може еволюціонувати в арбітражну інституцію за моделлю ВОІВ.

Зроблено висновок, що формування багаторівневої інституційної моделі, яка поєднує судові, квазісудові та адміністративні інструменти, є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління у сфері інтелектуальної власності в умовах цифрової трансформації та інтеграції до міжнародного правового простору.

Ключові слова: публічне управління, державна політика у сфері ІВ, спеціалізовані суди, квазісудові механізми, адміністративні процедури, арбітраж, медіація, міжнародний досвід.

Постановка проблеми. У сучасних умовах технологічного прогресу система захисту прав інтелектуальної власності набуває особливого значення не лише як правовий інститут, а як складова механізму публічного управління інноваційним розвитком, забезпечення конкурентоспроможності держави та економічного зростання. Її ефективність залежить від належної організації та координації діяльності всіх суб'єктів публіч-

ної влади, залучених до формування і реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності, чия роль у забезпеченні єдності правозастосовної практики та оперативного вирішення спорів в Україні залишається інституційно неврегульованою.

Актуальність проблеми зумовлена, з одного боку, зростанням обсягів порушень прав інтелектуальної власності, що перевищує управлінські



та процедурні можливості традиційної системи судів загальної юрисдикції, а з іншого – необхідністю гармонізації національної моделі публічного адміністрування у цій сфері з міжнародними стандартами та практиками. У таких умовах виникає потреба в теоретичному осмисленні спеціалізованих судових, квазісудових та адміністративних інституцій саме як елементів механізму публічного управління, здатних забезпечити ефективну реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності. Дослідження міжнародного досвіду організації та функціонування таких інституцій дозволить визначити управлінські передумови та перспективи імплементації відповідних моделей в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання функціонування судових органів у системі захисту прав інтелектуальної власності були предметом дослідження багатьох науковців, зокрема І. Кісліцини, М. І. Яшук, С. А. Петренко, С. Глотова та інших. Водночас наукові напрацювання переважно зосереджені на правовому аналізі судового захисту, тоді як управлінські аспекти організації та функціонування інституцій захисту прав інтелектуальної власності залишаються недостатньо дослідженими. З огляду на це виникає необхідність розгляду зазначених аспектів з позицій публічного управління з метою теоретичного обґрунтування напрямів удосконалення національної моделі управління та адміністрування у сфері інтелектуальної власності.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз ролі спеціалізованих судових, квазісудових та адміністративних інституцій як складових механізму публічного управління у сфері захисту прав інтелектуальної власності на основі міжнародного досвіду з метою обґрунтування управлінських рекомендацій щодо вдосконалення національної моделі державної політики та інституційної системи України у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Судовий захист прав інтелектуальної власності (далі – ІВ) у сучасних умовах слід розглядати не лише як процесуальний механізм відновлення порушених прав, а як складову інституційної архітектури публічного управління у сфері інноваційної політики. Він забезпечує стабільність правового режиму, формування єдиної правозастосовної практики та передбачуваність регуляторного середовища, що безпосередньо впливає на інвестиційний клімат та розвиток економіки знань.

В Україні розгляд справ у цій сфері здійснюється судами загальної юрисдикції у порядку

цивільного або кримінального провадження, адміністративними та господарськими судами, що зумовлює різнобічність практики та відсутність сталої спеціалізації. З метою вирішення цієї проблеми у вересні 2017 року указом Президента України було утворено Вищий суд з питань інтелектуальної власності, після чого Вища кваліфікаційна комісія суддів України розпочала конкурс на зайняття посад суддів цього суду. Проте, попри формальне створення інституції, проведення конкурсних процедур та державну реєстрацію, суд фактично не розпочав здійснення правосуддя. Така ситуація свідчить про інституційну незавершеність реформи та актуалізує потребу в аналізі міжнародних моделей спеціалізованого судочинства як елементів механізму публічного управління.

У різних правових системах місце спеціалізованих судів у судової, їх компетенція, вимоги до суддів та категорії справ, що підлягають розгляду суттєво відрізняються. У Німеччині у сфері промислової власності важливу роль відіграє Федеральний патентний суд Німеччини (Bundespatentgericht), створений у 1961 році, до компетенції якого належить вирішення питань щодо надання законної власності (патент, торгова марка, корисна модель, топографія, дизайн, право на конкретний вид рослин) або відмови у реєстрації права власності. Суддів цього суду обирають із числа діючих суддів на визначений строк, при цьому кандидати повинні поєднувати юридичну кваліфікацію з технічною спеціалізацією, мати відповідний професійний досвід і знання патентного права [1]. Німецька система правової охорони ІВ загалом характеризується поєднанням судових та превентивних механізмів, включно з використанням досудових попереджень, участю технічних експертів у процесі та можливістю притягнення порушників до відповідальності у межах приватного обвинувачення. З позицій публічного управління така модель демонструє приклад функціональної спеціалізації та інтеграції експертного знання у процес прийняття рішень.

Французька система захисту прав ІВ сформована на положеннях Кодексу інтелектуальної власності, і передбачає спеціалізований підхід до розгляду відповідних спорів, хоча інституційно він реалізується через юрисдикцію у визначених судах загальної системи. Значну частину справ розглядає суд вищої інстанції – Tribunal de Grande Instance, тоді як патентні спори зосереджені, зокрема, у Паризькому суді [2]. Особливістю французької системи є те, що вона поєднує

законодавчі гарантії правової охорони, адміністративні функції з реєстрації та експертизи та судових захист, що узгоджується з правом Європейського Союзу та міжнародними стандартами. Особливої уваги заслуговує Національний інститут промислової власності (INPI), який діє на користь економічного розвитку, зокрема шляхом сприяння інноваціям: реєстрація та видача свідоцтв про промислову власність (патенти, *marques*, конструкції та моделі, *e-Soleau*), прийом та обробка заявок на географічні зазначення [3]. Захист полягає в тому, що особа: 1) перевіряє чи не зареєстрований вже такий об'єкт ІВ (шляхом пошуку в базі даних INPI); 2) реєструє об'єкт ІВ; 3) INPI публікує заявки на реєстрацію в офіційному бюлетені ІВ; 4) якщо заперечень у третіх осіб не виникає протягом двох місяців, то об'єкт публікується в бюлетені ІВ [4, с. 7]. Після цього особа отримує свідоцтво про реєстрацію, а INPI в свою чергу дає змогу користуватися десятирічним захистом з можливістю поновлення на невизначений термін. Таким чином, французька модель демонструє інтеграцію судових та адміністративних інструментів у межах єдиної системи публічного адміністрування, що сприяє прозорості процедур та стимулюванню інноваційної активності.

У США захист ІВ реалізується через комплексну систему судових і квазісудових органів, у межах якої поєднуються цивільно-, кримінально-правові та адміністративні засоби впливу [5, с. 14]. Уваги заслуговує Апеляційний суд Федерального округу США (CAFC), створений для подолання різночитань у підходах до дійсності патентів. Суд розглядає патентні апеляції, а також інші категорії економічних спорів, що формує «напівспеціалізацію», здатну забезпечити баланс між охороною патентів та стимулюванням інновацій. Функціонування цього суду сприяло припиненню пошуку найвигіднішої юрисдикції та забезпечило розвиток патентного права, зокрема щодо критеріїв очевидності та тлумачення патентних вимог [6]. Підсистемою CAFC є Ради з розгляду та апеляцій патентів (РТАВ), апеляцій щодо торговельних марок (ТТАВ), з розгляду питань Управління авторського права та Комісія з міжнародної торгівлі США (ІТС) [7]. Загалом американська модель формує інституційне середовище, орієнтоване на підтримку інновацій та підвищення економічної цінності інтелектуальних активів.

В чому ж роль спеціалізованої судової системи ІВ? Формування відповідної судової моделі зазвичай зумовлюється не лише юридичними, а й полі-

тико-правовими цілями. Наприклад, в Україні ключовою метою створення спеціалізованого суду з питань ІВ було об'єднання всіх спорів з питань інтелектуальної власності в межах юрисдикції одного суду, оскільки такі справи розподілялися між господарськими, цивільними та адміністративними судами, що спричиняло плутанину щодо юрисдикції цих судів, затягування судових процесів та різної судової практики під час розгляду ідентичних питань ІВ. Тому, метою створення спеціалізованого суду в Україні було покращення якості судового розгляду справ з питань ІВ. Аналогічно, у США головною метою надання CAFC виключної юрисдикції щодо певного предмета було створення однаковості та надійності. Відмінності має Німеччина, де функція Федерального патентного суду полягає у впровадженні технічної експертизи в німецьку судову систему та Велика Британія, де ІПЕС було створено з метою забезпечення форуму, який був би більш доступним та зручним для малих та середніх підприємств [8]. Отже, можна стверджувати, що спеціалізовані суди з питань інтелектуальної власності доцільно розглядати не як окремих структурний компонент судової системи, а як інституційний елемент механізму публічного управління, що формує єдину, послідовну та передбачувану практику правозастосування, забезпечує управлінську узгодженість рішень і підвищує якість реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності.

Квазісудовий захист прав ІВ є важливим елементом сучасного механізму публічного управління у сфері вирішення спорів, оскільки сприяє не лише дотриманню правосуддя, а й упровадженню гнучких та спеціалізованих інструментів державної політики, що дозволяють сторонам досягти правового результату без повноцінного судового процесу. Арбітраж є квазісудовим, змагальним процесом, подібним до класичного судового розгляду, однак на відміну від останнього забезпечується не системою державних судів, а інституціями заснованими, як правило, об'єднаннями суб'єктів приватного права (наприклад торговельно-промисловими палатами), неурядовими організаціями, міжнародними організаціями тощо. Серед міжнародних арбітражних інституцій можна виділити: ICC International Court of Arbitration (Париж), Singapore International Arbitration Centre (Сінгапур), Hong Kong International Arbitration Centre (Гонконг), The London Court of International Arbitration (Лондон), та CIETAC (Відень). Проте, ми зупинимося на розгляді роботи Центру арбітражу та медіації Всесвітньої організації інтелек-

туальної власності (Центр ВОІВ). Його ключова відмінність від інших міжнародних арбітражних інституцій – це його спеціалізація на розгляді спорів, що виникають із правовідносин пов'язаних з інтелектуальною власністю [9].

Центром ВОІВ застосовується як звичайна, так і прискорена арбітражна процедура. Порядок звичайної арбітражної процедури визначається Правилами арбітражу ВОІВ, відповідно до яких підставою для розгляду є арбітражна угода сторін, що може існувати як окремий договір або як арбітражне застереження. Процедура ініціюється шляхом подання запиту на арбітраж, після чого відповідач має право надати відповідь із запереченнями та контраргументами. Розгляд спору здійснюється арбітражним складом, який може бути одноосібним або колегіальним, і який, після формування, отримує повноваження визначати процесуальний порядок провадження, оцінювати допустимість і достатність доказів, витребувати їх за власною ініціативою, проводити огляд об'єктів чи технологій, а також організувати слухання у будь-якій формі, включаючи дистанційну. При вирішенні спору арбітраж застосовує право, обране сторонами, або, за відсутності такого вибору, право, яке він вважає належним, з урахуванням торговельних звичаїв, а рішення приймається більшістю арбітрів; водночас арбітраж може сприяти досягненню мирової угоди, пропонуючи сторонам використати медіацію. Однією з визначальних характеристик арбітражу є конфіденційність, адже арбітражне рішення, встановлені факти, заяви сторін не підлягають розголошенню, що особливо важливо для спорів у сфері ІВ, де значення мають комерційні та технологічні таємниці. Поряд із звичайною процедурою застосовується і прискорений арбітраж, який передбачає одноосібний склад арбітра та скорочені строки розгляду [9].

Рішення арбітражу Центру ВОІВ є обов'язковими для виконання на тих же засадах, що і рішення міжнародних комерційних арбітражів. Правовою основою, що забезпечує виконання арбітражних рішень, є Нью-Йоркська конвенція про визнання і виконання іноземних арбітражних рішень, яка зобов'язує держави, що приєдналися до цієї конвенції, визнавати арбітражні рішення як обов'язкові і виконувати їх у відповідності з положеннями національного процесуального законодавства [9]. Таким чином, арбітраж виступає інструментом міжнародної координації у сфері захисту ІВ та доповнює державні механізми правозастосування.

Погоджуючись з думкою С. Ю. Білоус, вважаємо, що для України такий досвід є важливим, оскільки в рамках розвитку альтернативних способів вирішення спорів у сфері ІВ УКРНОІВІ було створено Центр медіації. Такий центр в подальшому може трансформуватися у Центр арбітражу та медіації на прикладі ВОІВ або створити окремий центр арбітражу.

Адміністративний розгляд спорів у сфері ІВ полягає в тому, що рішення ухвалюють органи публічної влади або відповідні офіси інтелектуальної власності, що діють як своєрідний спеціалізований адміністративний трибунал із чіткими строками, доказовими стандартами і процесуальними гарантіями (право бути почутим, мотивоване рішення, інстанційне оскарження тощо) у межах процедур, які не є класичним судочинством [10, с. 64]. Такі процедури виконують не лише приватно-захисну, а й публічно-правову функцію, сприяючи добросовісній конкуренції, безпеці товарів, захисту споживачів та стабільності ринку, водночас зменшуючи навантаження на судову систему.

До адміністративних процедур, зокрема в системі права ЄС можна віднести: «(i) митне припинення обігу товарів за наявності підозри у порушенні прав інтелектуальної власності ...» (передбачає процедуру реагування на підозру щодо піратських товарів під митним контролем незалежно від митного режиму); [10, с. 67] «(ii) взаємодія з онлайн-посередниками ...» (діє через прозору процедуру «notice-and-action»: електронні канали для повідомлень про незаконний контент; позасудове врегулювання; запобіжники проти зловживань); [10, с. 67] «(iii) відомчі адміністративні процедури, що втілюються через офіси інтелектуальної власності...» (забезпечує швидкі та відносно недорогі адміністративні провадження щодо знаків і промислових зразків: подання заперечень проти заявок, а також процедури скасування чи визнання недійсності зареєстрованих прав) [10, с. 67].

Підсумовуючи питання адміністративного захисту прав ІВ можна зауважити, що вони функціонують як оперативний інструмент публічного управління, що забезпечує швидке, економічно доцільне та адаптивне реагування на виклики сучасного технологічного та ринкового середовища.

Українські перспективи розвитку системи захисту прав ІВ пов'язані з урахуванням напрацьованого міжнародного досвіду та поступовим формуванням комплексної моделі правозасто-

сування. Важливим кроком у цьому напрямі має стати фактичний початок діяльності ВСПІВ, що дозволить розвантажити наявну систему та зосередитися конкретно на розгляді справ ІВ. На прикладі інших країн, Україна зможе виокремити проблемні аспекти, щоб запобігти їм, та розпочати роботу повноцінно. Паралельно із розвитком судового захисту значення мають альтернативні способи вирішення спорів, зокрема медіації та арбітражу.

Запуск Центру медіації та посередництва свідчить про формування в Україні сучасного квазі-судового елемента захисту прав ІВ, орієнтованого на поширення досудового розгляду спорів, підготовку спеціалізованих медіаторів та інтеграцію національних практик у міжнародний простір. Його діяльність спрямована не лише на організацію конкретних медіаційних процедур (проведення процесів медіації на базі ІР офісу, формування Реєстру медіаторів), а й на розвиток нормативної бази, просвітницької діяльності (консультаційну та методичну підтримку учасникам взаємовідносин в ІР сфері щодо застосування процедури медіації, організацію та проведення заходів на тему медіації, співпрацю з засобами масової інформації щодо впровадження механізмів альтернативного вирішення спорів в ІР сфері), спеціалізованій підготовці ІР медіаторів, підвищенню кваліфікації та компетентності медіаторів

щодо стандартів і процедур ІР медіації, і найважливіше бере участь у міжнародній співпраці [11].

Висновки. Ефективна система захисту прав ІВ у сучасних умовах потребує цілісного підходу в межах механізму публічного управління, який поєднує переваги спеціалізованого судочинства з гнучкістю квазісудових та адміністративних механізмів. Міжнародний досвід засвідчує, що саме така багаторівнева інституційна структура забезпечує баланс між швидкістю реагування, технічною компетентністю, конфіденційністю та економічною ефективністю захисту. Для України основним пріоритетом залишається подолання інституційної невизначеності, пов'язаної з фактичним не функціонуванням ВСПІВ, що гальмує формування єдиної та послідовної правозастосовної практики і знижує довіру суб'єктів інноваційної діяльності. Водночас активізація Центру медіації та посередництва відкриває перспективу розширення альтернативних інструментів у межах державної політики у сфері ІВ, здатних суттєво зменшити навантаження на судову систему та прискорити врегулювання спорів. Лише комплексне впровадження зазначених елементів у межах узгодженої інституційної моделі дозволить Україні сформувати конкурентоспроможну систему охорони інтелектуальної власності, що відповідатиме сучасним викликам і міжнародним вимогам.

Список літератури:

1. Орлюк О., Чернишук П. Досвід патентних судів у країнах Європи. Юридична газета online. URL: <https://jur-gazeta.com/golovna/dosvidpatentnih-sudiv-u-krayinah-evropi.html> (дата звернення: 11.02.2026).
2. LOI n° 92-597 du 1er juillet 1992 relative au code de la propriété intellectuelle (partie Législative) (1). URL: <https://www.legifrance.gouv.fr> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Веб-сайт Національного інституту промислової власності. Місії та стратегія. URL: <https://www.inpi.fr/uk/> (дата звернення: 11.02.2026).
4. Стефанчук М.О. Порівняльний аналіз особливостей реєстрації торговельних марок в Україні та державах-членах ЄС в контексті євроінтеграційних процесів. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. С. 3–10.
5. Ящук М.І., Петренко С.А. Зарубіжний досвід охорони й захисту прав інтелектуальної власності. *Український політики-правовий дискурс*. 2025. № 10.
6. Tamar Khuchua. The future perspectives of the European Unified Patent Court in the light of the existing intellectual property courts in the United States and Japan. *The Journal of World Intellectual Property*. 2024. Volume 27, Issue 3 Pp. 488–514.
7. Judicial Administration Structure for IP Disputes: United States of America. URL: <https://www.wipo.int/> (дата звернення: 11.02.2026).
8. Olga Gurgula, Maciej Padamczyk, Noam Shemtov. Specialised IP Judiciary: What Are the Key Elements to Consider when Establishing or Reforming an Effective IP Court? *GRUR International*. 2022. Volume 71, Issue 3. Pp. 206–212.
9. Білоус С.Ю. Арбітраж спорів у сфері інтелектуальної власності за правилами центру арбітражу та медіації ВОІВ. *Міжнародні науково-практичні інтернет-конференції юридичного та історичного спрямування*. 2024. URL: <https://www.lex-line.com.ua/> (дата звернення: 13.02.2026).
10. Глотов С. Ключові адміністративні процедури в системі захисту прав інтелектуальної власності у ЄС та Україні. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2025. № 4. С. 63–73.
11. Про Центр медіації та посередництва. URL: <https://ip-mediation.nipo.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2026).

**Polishchuk V. O. THE ROLE OF SPECIALIZED JUDICIAL AND QUASI-JUDICIAL BODIES
IN THE SYSTEM OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS PROTECTION:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PERSPECTIVES**

The article is devoted to the analysis of the functioning of specialized institutions within the framework of the public governance mechanism in the field of intellectual property (IP) rights protection. It examines the role of judicial, quasi-judicial, and administrative bodies as components of the institutional architecture for implementing state policy in the IP sphere, taking into account contemporary technological challenges. Particular attention is paid to international experience in organizing specialized adjudication: the model of the Federal Patent Court of Germany is analyzed as an example of integrating legal and technical expertise; the French system of interaction between courts of general jurisdiction and the National Institute of Industrial Property (INPI); as well as the U.S. model of the Court of Appeals for the Federal Circuit (CAFC) as an instrument for ensuring uniformity of case law.

It is established that specialized adjudication performs not only a protective but also a governance function, ensuring consistency of regulatory practice, enhancing predictability of decisions, and strengthening institutional trust. Quasi-judicial mechanisms are also examined, in particular the activities of the WIPO Arbitration and Mediation Center as an example of international coordination and alternative dispute resolution in the field of IP. The procedural features of international arbitration, including its confidentiality and autonomy, are highlighted as crucial for safeguarding technological and commercial information.

Administrative procedures within the EU system are analyzed, including customs enforcement mechanisms, the activities of EUIPO, and interaction with online intermediaries under the “notice-and-action” principle, as instruments of prompt regulation and reduction of the burden on the judicial system. The necessity of launching the High Court on Intellectual Property in Ukraine is substantiated as an element of the renewed institutional model of public governance. Emphasis is placed on the перспективу development of the Mediation and Conciliation Center under the Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations (UKRNOIVI) as part of the expansion of alternative dispute resolution mechanisms, which may subsequently evolve into a full-fledged arbitration institution modeled on WIPO.

It is concluded that the formation of a multi-level institutional model combining judicial, quasi-judicial, and administrative instruments is a necessary condition for enhancing the effectiveness of public governance in the field of intellectual property in the context of digital transformation and integration into the international legal space.

Keywords: *public governance, state policy in the field of IP, specialized courts, quasi-judicial mechanisms, administrative procedures, arbitration, mediation, international experience.*

Дата першого надходження статті до видання: 28.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Руденко Р. І.

<https://orcid.org/0009-0006-3688-6714>

Запорізький державний медико-фармацевтичний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В 2025 РОЦІ: ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ

У вступі обґрунтовано актуальність дослідження цифрової трансформації охорони здоров'я як інструменту публічного управління, що безпосередньо впливає на якість життя населення, особливо в умовах воєнного стану. Наголошується, що на даний час цифрові механізми вже набули ознак повноцінного управлінського інструменту державної політики

Мета статті полягає у здійсненні системного аналізу механізмів публічного управління цифровою трансформацією охорони здоров'я та визначенні їх впливу на основні компоненти якості життя населення у 2025 році.

Методами дослідження виступили структурно-функціональний аналіз -для визначення ролі та повноважень публічного управління; роісу analysis – для оцінки відповідності результатів цифрової трансформації задекларованим цілям державної політики; якісний аналіз нормативно-правових актів та управлінських рішень.

У результатах доведено, що у 2025 році ЦТОЗ набула ознак системного механізму публічного управління, що безпосередньо впливає на ключові показники якості життя населення. Сформована інституційна інтегрована модель дозволила забезпечити підвищення доступності, безперервності, якості та безпеки під час надання медичної допомоги навіть в критичних умовах воєнного стану. В той же час, слід підкреслити про наявність значного в цій моделі потенціалу для подальшого розвитку та вдосконалення механізмів взаємодії між центральними та місцевими рівнями публічного управління.

У висновках встановлено, що у 2025 році цифрова трансформація охорони здоров'я України набула ознак сформованого системного механізму публічного управління, інтегрованого у загальну архітектуру державної політики покращення якості життя населення. Обґрунтовано, що централізований характер управління процесами ЦТОЗ зумовлює обмежену участь та вплив органів місцевого самоврядування в прийнятті цифрових управлінських рішень, що в свою чергу призводить до асиметрії соціальної можливості населення отримання медичної допомоги.

Ключові слова: цифрова трансформація охорони здоров'я, публічне управління, якість життя, державна політика, електронна система охорони здоров'я.

Вступ. Якість життя населення, що включає в себе одразу декілька маркерів-показників, вже довгий час є не статичним показником а фундаментальною метою будь якої правової демократичної держави. Як слушно відмічає П. Атаманчук, критерії ефективності управлінської діяльності держави з підвищення якості життя населення можуть будуватися на основі: чіткого визначення і підвищення соціальних норм і стандартів наукового обґрунтування теоретичних конструкцій, що віддзеркалюють інтереси суспільства як цілого; вивчення потреб соціуму визначеного суб'єкта (суб'єктів) [1].

Дійсно, проблематика якості життя населення є перш за все державною, управлінською, а не тех-

нологічною, адже самі по собі цифрові рішення та платформи не здатні забезпечити належного рівня добробуту. Ми виходимо з позицій, що якість життя є категорією гуманітарною, соціальною, а вже потім вона має своє економічне, технологічне та цифрове забарвлення. Іншою мовою, технології у забезпечення якості життя населення відображають політику держави, є її провідником. І вже рівень технологічного забезпечення та, головним чином цифровізація процесів, дозволяють визначити якість життя як інтегральний результат державної політики соціальної держави.

В свою чергу, однією з головних детермінант якості життя є охорона здоров'я. Саме вона визначає фізичну здатність людини бути соціально

активною та продуктивною. Ї хоча визнається, що якість життя характеризується не лише відсутністю хвороб, а й рівнем фізичного комфорту, психологічного благополуччя та соціальної реалізації [2], ми вважаємо, в умовах воєнного стану саме охорона здоров'я набуває ознак головної детермінанти.

Суспільна значущість якості життя населення, яка визнається основним напрямком публічної діяльності держави, з одного боку обумовлює використання усіх новітніх технологій та цифрові рішення для охорони здоров'я як її основної детермінанти. А зі іншого боку така роль цифрової трансформації визначає її як інструмент публічного управління. Окрім важливості цифрових трансформацій як інструмента публічної політики в охороні здоров'я, вказане свідчить і про той високий рівень відповідальності яку покладає держава на управлінські процеси ЦТОЗ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В той же час, проведений нами аналіз свідчить про критичну недостатність наукових розвідок, які б стосувались саме аналізу впливу механізмів публічного управління ЦТОЗ на якість життя населення. Так, науковий дискурс вчених ведеться щодо технологічних аспектів цифрової трансформації [3; 4], функціонування ЕСОЗ [5; 6], безпосередньо стратегічних аспектів реформування системи охорони здоров'я [7; 8]. Тематика та зміст таких наукових розвідок стосується в основному технологічних аспектів функціонування цифрових екосистем, організаційних змін або клінічних ефектів застосування технологічних рішень відносно пацієнтів. Маючи достатньо солідний прикладний характер, в той же час не будучи систематизованими такі дослідження не в повній мірі розкривають саме управлінський вимір, а окремі праці лише підкреслюють фрагментарність уваги науковців до цього питання [9].

Вважаємо, що саме в цьому і полягає наукова проблема, адже відсутність системного наукового аналізу призводить до розриву між задекларованими цілями публічного управління процесами ЦТОЗ та реальним впливом управлінських рішень на якість життя.

В рамках нашого визначення сутності дефініції «якість життя» ґрунтується на позиції авторів [10; 11; 12], згідно якої це явище розглядається в першу чергу як результат реалізації публічної політики соціально-орієнтованої держави, а не сукупність соціально-економічних індикаторів. В свою чергу, вказаний вектор дозволяє зосередитись

саме на аналізі механізмів публічного управління за допомогою яких і формується необхідний рівень фізичного, соціального та психологічного благополуччя населення.

Зважаючи на окреслені вище соціальні ознаки, які є головними у визначенні сутності якості життя, притримуємось думки, що оцінка та аналіз компонентів саме у охороні здоров'я повинні бути спрямовані на елементи, що мають соціальне забарвлення. До таких, на нашу думку слід віднести доступність, якість та безпечність медичних послуг, безперервність та своєчасність надання медичної допомоги та соціальну рівність суб'єктів отримання медичних послуг.

В свою чергу, під цифровою трансформацією охорони здоров'я у нашому дослідженні ми розуміємо (і солідарні в цьому із С. Квіткою, М. Миргородською [13], П. Гуржій [14], та іншими) як системний процес зміни механізмів публічного управління у медичній сфері, спрямований на побудову якісно нових моделей взаємодії держави та громадянина; оптимізацію процесів прийняття управлінських рішень; забезпечення прозорості функціонування медичної системи тощо.

Таким чином, наявний науковий доробок, незважаючи на свої безумовні значущість та неабияку практичну цінність не забезпечує цілісного уявлення про ЦТОЗ саме як механізму публічного управління, що, в свою чергу обумовлює актуальність та наукову необхідність подальшого дослідження цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою статті є здійснення системного аналізу механізмів публічного управління ЦТОЗ та визначення їх впливу на основні компоненти якості життя населення у 2025 році.

Для досягнення поставленої мети автором визначені наступні завдання дослідження, а саме: по-перше, систематизувати ключові механізми публічного управління ЦТОЗ, які функціонували у 2025 році, а по-друге, дослідити вплив механізмів на основні компоненти якості життя населення в умовах воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є сукупність прийомів та методів використання яких дозволяє розглядати ЦТОЗ як комплексний об'єкт публічного управління.

Для досягнення поставленої мети використано методи: структурно-функціонального аналізу – для визначення правового статусу суб'єктів прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я; policy analysis – з метою оцінки відповідності результатів ЦТОЗ задекларованим цілям

державної політики; якісний аналіз офіційних документів прийнятих у 2025 році.

Застосування зазначених методів обумовлює можливість комплексного аналізу результатів впливу механізмів публічного управління ЦТОЗ на якість життя населення у 2025 році.

Виклад основного результату. У 2025 році ми стали свідками практично завершеної побудови нової моделі інституціональної взаємодії ключових суб'єктів прийняття цифрових управлінських рішень в сфері охорони здоров'я. До таких «гравців» ми відносимо КМУ, МОЗ, Мінцифри, НСЗУ а також органи місцевого самоврядування, які мали статус локальних виконавців.

Що стосується Кабінету Міністрів України, то йому було відведено роль стратегічного органу, функція якого полягала в розробці концептуальних рішень, як відповідей на критичні ризики у сфері охорони здоров'я. Ключовим кроком тут стало прийняття на початку 2025 року Розпорядження від 17 січня 2025 р. № 34-р, яким було затверджено Стратегію розвитку охорони здоров'я на період до 2030 року. Безумовно, цей стратегічний документ, з одного боку увібрав в себе трирічний досвід функціонування системи охорони здоров'я минулих трьох воєнних років, а з іншого боку став дорожньою картою розвитку системи.

Окремим важливим напрямом розвитку в документі визначено цифровізацію процесів у сфері охорони здоров'я [15].

Іншим документом, на якій слід звернути увагу стала Програма дій Уряду, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2025 р. № 1003-р. В цьому документі йдеться про забезпечення трансформації у сфері публічних послуг в сфері охорони здоров'я (відповідальне Мінцифра); впровадження Особистого кабінету пацієнта (МОЗ).

Міністерство охорони здоров'я у 2025 році відіграло координаційну і практично лідерську роль у напрямку цифрових трансформацій системи охорони здоров'я. Окрім цього МОЗ забезпечувало реалізацію реформістських завдань окреслених КМУ. Було розроблено та почалась реалізація Особистого кабінету пацієнта, реформовано систему МСЕК та впроваджено модель повсякденного оцінювання особи. Загалом, МОЗ зосередило свою діяльність у 2025 році на побудові прозорої людиноцентристської (пацієнтоцентристської) цифрової інфраструктури взаємодіючі та координуючи свої дії із іншими державними інституціями, суспільством та міжнародними партнерами [16].

На нашу думку, така ключова роль як суб'єкта публічного управління та головного координатора дозволила досягти певних здобутків щодо доступності медичної допомоги в умовах воєнного стану.

Мінцифри, знаходячись в середині централізованої моделі управління ЦТОЗ, виступає суб'єктом, що не визначає самостійно політику охорони здоров'я, в той же час виступає необхідною умовою її цифрової реалізації. Саме це міністерство забезпечує весь комплекс цифрової інфраструктури охорони здоров'я, з такими її елементами як функціональна стійкість та міжвідомча інтеграція, пацієнтоорієнтований інтерфейс та координація кіберзахисту – без яких ЦТОЗ залишалася би фрагментованою та вразливою [17]. Слід відзначити, що така конфігурація незважаючи на те, що вона зазнала ситуативних змін внаслідок війни, повністю відповідає сучасним теоріям Digital Era Governance, де саме цифровим міністерствам відводиться роль центральної скрипки щодо міжгалузевих трансформацій, забезпечуючи єдність архітектури та адаптивність у кризових умовах [18; 19].

На відміну від МОЗ, НСЗУ не виступала розробником конкретних цифрових рішень, але в той же час виступала дуже головним їх бенефіціаром та драйвером виконання цифрових інструментів, зокрема таких, як автоматичний контроль та аналітика ЕСОЗ [20], моніторинг якості та інтеграція реїмбурсації [21]. Саме на прикладі дій НСЗУ у 2025 році ми бачимо перехід від традиційного адміністративного контролю до моделі автоматизованого нагляду, де цифрові інструменти (зокрема ЕСОЗ) стають основним механізмом верифікації платежів та оптимізації витрат. Знову ж таки, як і у випадку із Мінцифрою, така роль НСЗУ відповідає принципам NPM у цифрову еру, де державний закупівельник виступає на тільки головним одержувачем фінансів, але і інтегратором даних для підвищення ефективності функціонування системи.

Заключним елементом інституційної конфігурації управління процесами ЦТОЗ в 2025 році стали органи місцевого самоврядування (ОМС).

Хочемо підкреслити, що ОМС займали хоча і вторинну але, критично важливу роль. Не визначаючи безпосередньо національну стратегію розвитку охорони здоров'я, не адмініструючи ЕСОЗ і не виступаючи бенефіціаром даних для фінансування, ОМС виконували іншу важливу та необхідну роль локального імплементації та провайдера інфраструктурної та кадрової підтримки цифрових рішень на рівні громад. Ми вбачаємо

певні елементи конфлікту в такому розподілі обсягу повноважень у централізованій системі ЦТОЗ щодо ролі ОМС. Адже забезпечуючи останній крок реалізації цифрових рішень (кадровий ресурс та інфраструктурні можливості), в той же час ОМС мали дуже обмежений вплив на дизайн цих систем, зокрема ЕСОЗ та ПМГ.

На нашу думку, подальший розвиток буде потребувати посилення ролі ОМС у data governance на місцевому рівні та ліквідації розривів компетенцій.

Отже, сформована у 2025 році інституційна архітектура публічного управління ЦТОЗ мала не лише організаційно-управлінське, але значною мірою і соціальне значення, оскільки на даний час вона має безпосередній вплив на ключові компоненти якості життя. Враховуючи мету дослідження вважаємо за необхідне розглянути та охарактеризувати управлінські ефекти ЦТОЗ з урахуванням ознак доступності, безперервності, якості та безпечності медичної допомоги.

Перш за все слід відзначити, що наведена вище інституційна модель управління ЦТОЗ у сукупності із комплексом цифрових рішень дозволила, незважаючи на критичні умови воєнного стану, підтримати належний рівень, а в окремих випадках і підвищити доступність медичних послуг. Стале функціонування ЕСОЗ, адаптивні цифрові механізми взаємодії пацієнтів із системою, Дія, «Доступні ліки», саме за допомогою цих елементів була реалізована задача щодо спрощення процедур отримання медичної допомоги [22; 23].

Особливу роль у вирішенні цієї соціальної задачі зіграла співпраця МОЗ та НСЗУ та механізми централізованого управління заявлених інституцій. Окрім інших позитивних моментів, функціонування механізми публічного управління в цьому напрямку дозволило забезпечити уніфіковані стандарти якості лікування незалежно від територіального місцезнаходження пацієнта [24].

Ще одним важливим результатом функціонування механізмів публічного управління ЦТОЗ стало забезпечення безперервності функціонування системи охорони здоров'я. Функціональність було збережено перш за все завдяки сталій роботі моделі централізованої цифрової інфраструктури та інтеграції інформаційних систем і ключову роль в даному аспекті зіграло Мінцифри [25]¹. Саме це міністерство, координуючи питання

¹ Від ШІ-асистента в Дії до супутникового зв'язку та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. 15 січ. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-dii-do-sputnykovoho-zv'язku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfri-u-2025-rotsi> (дата звернення: 14.01.2026).

кібербезпеки та питання взаємодії на технологічному рівні забезпечило визнання цифрової трансформації не тільки як інструмент модернізації але і як фактор сталості медичної галузі в умовах воєнного стану [26].

Наступним важливим результатом публічного управління ЦТОЗ стало підвищення прозорості та підвищення ефективності функціонування системи охорони здоров'я. Цифрові інструменти моніторингу та автоматизованого контролю дозволили НСЗУ здійснити перехід до нової моделі управління, використовуючи бази об'єктивних даних [27]. Вказане дозволило забезпечити підвищити ефективність використання коштів, що в свою чергу призвело до покращення надаваних пацієнтам послуг.

Таким чином, цифрові механізми управління стали важливими фактором підвищення загальної ефективності функціонування системи охорони здоров'я як складової якості життя населення.

В той же час, незважаючи на в цілому позитивну картину, мале місце і окремі структурні обмеження, викликані перш за все централізованим змістом управління ЦТОЗ. Зокрема, ОМС, виконуючи важливу функцію імплементації цифрових рішень мали досить обмежений вплив на формування архітектури та національних параметрів цифрових рішень. На нашу думку, це створює ризики для появи диспропорцій та асиметрії у розвитку окремих територій, та відповідно, несе загрозу звуження соціальної захищеності громадян, що є неприпустимим для соціальної держави.

Таким чином, можемо констатувати, що у 2025 році ЦТОЗ набула ознак системного механізму публічного управління, що безпосередньо впливає на ключові показники якості життя населення. Сформована інституційна інтегрована модель дозволила забезпечити підвищення доступності, безперервності, якості та безпеки під час надання медичної допомоги навіть в критичних умовах воєнного стану.

В той же час, слід підкреслити про наявність значного в цій моделі потенціалу для подальшого розвитку та вдосконалення механізмів взаємодії між центральними та місцевими рівнями публічного управління.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що у 2025 році цифрова трансформація охорони здоров'я України набула ознак сформованого системного механізму публічного управління, інтегрованого у загальну архітектуру державної політики покращення якості життя населення.

Доведено, що реалізація сукупності механізмів публічного управління (нормативно-правових, організаційно-координаційних, інформаційних та аналітичних) забезпечила підвищення доступності медичних послуг, безперервності функціонування медичної системи, ефективності використання ресурсів а також надання безпечної медичної допомоги в умовах воєнного стану. Зазначене підтверджує сприйняття на даний час цифрових трансформацій як повноцінного механізму реалізації публічної політики, спрямованої на забезпечення якості життя населення.

Обґрунтовано, що централізований характер управління процесами ЦТОЗ зумовлює обмежену участь та вплив органів місцевого самоврядування в прийнятті цифрових управлінських рішень, що в свою чергу призводить до асиметрії соціальної можливості населення отримання медичної допомоги.

Перспективи подальших досліджень. Подальшим напрямком дослідження автором обрано пошук вдосконалення механізмів взаємодії між центральними та місцевими рівнями публічного управління з метою підвищення соціальної ролі держави у сфері охорони здоров'я.

Список літератури:

1. Атаманчук П. Концептуальні засади впровадження моніторингу якості життя населення в практиці управління територіями. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 5. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.15421/152144>
2. Чік В.М., Брич В.В. Взаємозв'язок стилю та якості життя дорослого населення: теоретичні та практичні аспекти: методичні вказівки до навчального заняття. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. С. 17.
3. Бачук О.Р. Цифрова трансформація в системі охорони здоров'я. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2024. Т. 29, № 3 (101). С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-6>
4. Іліка В.В. Цифрова трансформація в медичній сфері України: здобутки та перспективи. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/211> (дата звернення: 12.12.2025).
5. Бищенко Г.М. Принципи державної політики у реалізації електронної охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2024.6.262>
6. Котляр А. Цифровізація медицини: очікування та реальність. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Бойко С. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh> (дата звернення: 12.02.2026).
8. Гончар М.Ф. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11 (17). С. 107–117. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-107-117](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-107-117)
9. Краус К. Цифрова якість життя суспільства як результат економічного зростання в умовах інституційно-структурних змін. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. (3). С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-5>
10. Голубчук В.С. Публічне управління соціальним розвитком на основі підвищення якості життя. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 34. С. 255–262. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7441334>
11. Дмитренко Г. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні життя. *Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration*. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/uad/article/download/494/1064>
12. Пушкарьова В.М. Публічне управління забезпеченням якості життя населення. *Економіка та суспільство*. 2018. № 4. URL: https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2018-4/06_pushkarova_vashenko.pdf
13. Квітка С., Миргородська, М. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення. *Аспекти публічного управління*. 2024. 12(1), С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>
14. Гуржий П. Цифрові технології в управлінському процесі закладів охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2024. (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-113>
15. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р (зі змінами від 31 грудня 2025 р. № 1796). *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80> (дата звернення: 12.02.2026).
16. Міністерство охорони здоров'я України. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-okhoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku> (дата звернення: 12.12.2025).

17. Медичні сповіщення надходять у «Дію». Главком. 2025. URL: <https://glavcom.ua/techno/telecom/medichni-sprovishchennja-nadkhoditimus-u-diju-1043434.html> (дата звернення: 14.12.2025).
18. Dunleavy Patrick and others. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. Oxford. 2006. Online edn, Oxford Academic. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001>
19. Ravšelj D., Umek L., Todorovski L., Aristovnik A. A Review of Digital Era Governance Research in the First Two Decades: A Bibliometric Study. *Future Internet*. 2022. 14(5), 126. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi14050126>
20. ПМГ-2025: нові виклики, можливості та рішення. Спільнота громад. 2024. URL: <https://hromady.org/pmg-2025-novi-vikliki-mozhливosti-ta-rishennja/> (дата звернення: 14.12.2025).
21. Цифрова медицина в дії: як eHealth змінює життя українців. Аптека online. 2025. № 40 (1511). URL: www.apteka.ua (дата звернення: 14.12.2025).
22. Рецепти та направлення без паперів: отримуйте медичні сповіщення в Дії. Дія : державний портал. 2025. URL: <https://diia.gov.ua/news/retsepty-ta-napravlennia-bez-paperyv-otrymuete-medychni-sprovishchennja-v-dii> (дата звернення: 15.12.2025).
23. Що зміниться в медицині України з 1 липня 2025: нові правила для пацієнтів і лікарів. Зелена газета. 2025. URL: <https://www.zelenagazeta.com/shho-zminytsya-v-medycyni-ukrayiny-z-1-lipnya-2025-novi-pravyly-dlya-paciyentiv-i-likariv/> (дата звернення: 14.01.2026).
24. НСЗУ: з 20 лютого 2025 року пацієнти почнуть отримувати повідомлення з ЕСОЗ через Viber. Кабінет Міністрів України : офіційний вебпортал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nszu-z-20-liutoho-2025-roku-patsiyentu-pochnut-otrymuvaty-povidomlennia-z-esoz-cherez-viber> (дата звернення: 14.01.2026).
25. Від ШІ-асистента в Дії до супутникового зв'язку та оборонних технологій: підсумки Мінцифри у 2025 році. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/vid-shi-asystenta-v-dii-do-suputnykovoho-zv'язku-ta-oboronnykh-tekhnologiy-pidsumky-mintsyfyry-u-2025-rotsi> (дата звернення: 14.01.2026).
26. Функціонування ЕСОЗ під час воєнного стану. Міністерство охорони здоров'я України. 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/funkcionuvannya-esoz-pid-chas-voennogo-stanu> (дата звернення: 14.01.2026).
27. НСЗУ оприлюднила результати автоматичного моніторингу. Національна служба здоров'я України. 2024. URL: <https://nszu.gov.ua/news/nszu-opryliudnyla-rezultaty-avtomatichnoho-monitory> (дата звернення: 14.02.2026).

Rudenko R. I. DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE IN UKRAINE IN 2025: IMPACT ON QUALITY OF LIFE

In the introduction, the relevance of researching the digital transformation of healthcare as a tool of public administration is substantiated, which directly influences the quality of life of the population, particularly under martial law conditions. It is emphasized that at present, digital mechanisms have already acquired the characteristics of a full-fledged managerial tool of state policy.

The purpose of the article is to conduct a systemic analysis of the mechanisms of public administration of the digital transformation of healthcare and to determine their impact on the main components of the population's quality of life in 2025.

The research methods include structural-functional analysis – to determine the roles and powers of public administration; policy analysis – to assess the compliance of the results of digital transformation with the declared goals of state policy; qualitative analysis of normative-legal acts and managerial decisions.

The results demonstrate that in 2025, the digital transformation of healthcare has acquired the characteristics of a systemic mechanism of public administration, which directly influences key indicators of the population's quality of life. The formed institutional integrated model has enabled ensuring improved accessibility, continuity, quality, and safety in the provision of medical care even under critical conditions of martial law. At the same time, it should be noted that this model has significant potential for further development and improvement of interaction mechanisms between central and local levels of public administration.

In the conclusions, it is established that in 2025, the digital transformation of healthcare in Ukraine has acquired the characteristics of a formed systemic mechanism of public administration, integrated into the overall architecture of state policy aimed at improving the population's quality of life. It is substantiated that the centralized nature of managing ЦТОЗ processes results in limited participation and influence of local self-government bodies in making digital managerial decisions, which in turn leads to asymmetry in social opportunities for the population to receive medical care.

Keywords: digital transformation of healthcare, public administration, quality of life, state policy, electronic healthcare system.

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Савченко Т. В.

<https://orcid.org/0000-0001-7990-1570>

Одеський національний технологічний університет

Тяжемов О. Ю.

<https://orcid.org/0009-0004-2185-1928>

Одеський національний технологічний університет

РЕФОРМУВАННЯ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади реформування і цифрової трансформації системи публічних закупівель в умовах європейської інтеграції та воєнного стану. Обґрунтовано, що система публічних закупівель функціонує не лише як технологічний інструмент оптимізації використання бюджетних коштів, а й виступає інституційним механізмом забезпечення прозорості, підзвітності всіх ланок влади, реалізації інформаційних та публічних прав громадян і формування довіри до державних та комунальних підприємств. Особливу увагу приділено комунальним підприємствам як ключовим замовникам у системі публічних закупівель, діяльність яких безпосередньо впливає на якість публічних послуг, стан місцевої інфраструктури та соціально-економічний розвиток регіонів.

Висвітлено роль публічних закупівель як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів і підвищення результативності публічного управління. Проаналізовано інституційні, економічні, управлінські, нормативні, трансформаційні, соціальні та цифровізаційні аспекти модернізації закупівельної діяльності, а також напрями адаптації національного законодавства до стандартів Європейського союзу. Визначено значення цифрових інструментів і прозорості процедур для зміцнення довіри до органів влади та розвитку територіальних громад.

Ключові слова: публічне управління, публічні закупівлі, ProZorro, комунальні підприємства, цифровізація, управлінські процеси, європейська інтеграція.

Постановка проблеми. Застосування в державних управлінських процесах досвіду цифровізації світу та України, стрімкий розвиток технологій, інформатизації та діджиталізації суспільства зумовлюють обґрунтовану необхідність використання інновацій у різних сферах діяльності. Безперервний розвиток технологій зумовлює необхідність постійного оновлення знань і комплексного аналізу впливу цифрових змін на управлінські процеси. В умовах зростання суспільних запитів на прозорість, оперативність ухвалення рішень і ефективність всебічного державного управління оптимізація процесів цифровізації виходить за межі суто технологічного явища та набуває статусу необхідної передумови формування дієвої системи публічного управління усіма сферами забезпечення функціонування держави.

Питання забезпечення прозорості та максимальної ефективності використання бюджетних коштів в умовах сьогодення є як ніколи актуальними для українського суспільства та, відповідно, для всього державного та публічного управління. Ефективна система управління бюджетними коштами та мінімізація ризиків при їх витрачанні за рахунок цифровізації процесів публічних закупівель – є одним з основних факторів забезпечення економічної безпеки держави, правового, господарського порядку та напрямом європейської інтеграції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативно-правове регулювання сфери публічних закупівель, що враховує необхідність публічного управління цією сферою в Україні сформовано на основі положень Конституції України та профільного законодавства, ключовим елементом

якого є Закон України № 922-VIII «Про публічні закупівлі», який застосовується наразі з урахуванням чинних змін і доповнень (далі Закон) [3]. Важливу роль у функціонуванні цієї сфери відіграють підзаконні нормативні акти, зокрема Постанова Кабінету міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування (надалі Постанова № 1178) [2].

Своєю чергою теоретичними та практичними основами вивчення та аналізу ролі публічних закупівель в загальній системі державного управління, функціонування електронної системи Prozorro, її впливу на прозорість і конкурентність процесів витрачання державних фінансових ресурсів присвячено багато досліджень як науковців так і представників законодавчої та виконавчої влади України [6; 7].

Низка питань, що стосується державного регулювання публічних закупівель, категоріальних понять публічних закупівель, ризиків, що їх супроводжують та контролю за їх здійсненням мають своє відображення в працях Залізнюк В., Грибановський О., Квач В, Череватий Т., Акімова Л., Шалева О., Гальчинський Л., Русін В., Фалко Ф. та інших.

Водночас проблематика реформування та адаптації системи публічних закупівель України до стандартів Європейського Союзу (в подальшому ЄС (директиви 2014/24/ЄС, 2014/25/ЄС)), цифровізації й цифрової трансформації у сфері публічних закупівель, функцій та ролі держави в цих процесах залишається надзвичайно актуальною та потребує поглибленого наукового аналізу.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних та прикладних засад реформування і цифрової трансформації системи публічних закупівель загалом та комунальних підприємств України, як одного з найважливіших її учасників, в умовах адаптації до стандартів Європейського Союзу та функціонування в режимі воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування ринкової економіки система публічних закупівель виступає одним із ключових інструментів забезпечення бюджетної збалансованості держави. Застосування цього механізму дає змогу органам публічної влади ефективно задовольняти суспільні та

власні потреби в межах єдиної відкритої та конкурентної інфраструктури. Враховуючи визначальну роль економічних чинників у формуванні державної політики, а також залежність сталого соціально-економічного розвитку від раціонального та цільового використання бюджетних ресурсів, проблематика удосконалення системи публічних закупівель та необхідність приведення українських законів у відповідність до директив ЄС набуває особливої наукової та практичної значущості.

У сучасному дискурсі цифрової трансформації публічного управління електронна система публічних закупівель Prozorro розглядається не лише як технологічний інструмент оптимізації витрачання бюджетних ресурсів або, як інституційний механізм забезпечення демократичного контролю та реалізації прав людини у сфері публічних фінансів але й як впливовий важіль прискорення інтеграції України до Європейської спільноти.

Попри визнання ефективності система публічних закупівель Prozorro як моделі цифровізації публічного управління, вона потребує подальшого наукового розгляду питань впливу функціонування системи на гарантування дотримання загальноєвропейських стандартів, інформаційних прав громадян, підзвітність влади, формування довіри до державних інституцій, державних та комунальних підприємств та інтеграційні процеси нашої держави.

Одними з основних учасників системи публічних закупівель Prozorro є комунальні підприємства, що виступають в ролі Замовників в розумінні Закону України «Про публічні закупівлі». Комунальні підприємства створюються органами місцевого самоврядування та відіграють важливу роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад. Вони здійснюють діяльність у сферах житлово-комунального господарства, благоустрою територій, транспорту, енергопостачання, охорони здоров'я, освіти та інших галузях, що безпосередньо пов'язані із задоволенням публічних потреб, що додатково підтверджує, що їхня участь у публічних закупівлях має системне значення для розвитку місцевої економіки та ефективного використання бюджетних коштів [11, с. 106]. Комунальні підприємства відіграють системоутворюючу роль у сфері публічних закупівель та забезпечують реалізацію соціально важливих функцій, виступають вагомими розпорядниками фінансових ресурсів територіальних громад. Якість надання публічних послуг, стан

місцевої інфраструктури та рівень економічного розвитку регіонів значною мірою залежить від ефективності діяльності комунальних підприємств та проведених ними публічних закупівель в системі Prozorro.

Слід зазначити, що управління публічними закупівлями в нашій державі повинно враховувати поєднання міжнародних стандартів з вимогами системи публічних закупівель, яка, своєю чергою, функціонує на основі наддинамічного правового поля (з 31 січня 2026 року набули чинності 41 зміни до Постанови № 1178, а вже за кілька днів були прийняті 42-гі зміни, що мають набути чинності з 01 липня 2026 року) та адаптації умовам воєнного стану [2].

Верховною Радою України 9 січня 2025 року було прийнято законопроект № 6013 «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період», який, поміж іншого, визнає Господарський кодекс України таким, що втратив чинність. З 28 серпня 2025 року відбулось Скасування Господарського кодексу України, що суттєво впливає на публічне управління адже призведе до зміни організаційно-правових форм бізнесу та, особливо, комунальних підприємств. З метою адаптації всіх суб'єктів господарювання до нових умов запроваджується перехідний період, протягом якого правові та організаційні засади діяльності комунальних підприємств, юридичних осіб окремих організаційно-правових форм та об'єднань юридичних осіб регулюватимуться спеціальним Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX [4].

Запроваджені зміни стали логічним етапом у процесі вдосконалення як правової системи України в цілому так і усіх ланок публічного управління, адже метою цих змін є уніфікація законодавчих норм та усунення суперечностей між окремими законами й підзаконними актами.

Скасування Господарського кодексу України передбачає скасування таких організаційно-правових форм підприємств як приватне підприємство, державне (казенне, комерційне, некомерційне) підприємство, комунальне (комерційне, некомерційне) підприємство, спільне комунальне підприємство, дочірнє підприємство, іноземне підприємство, підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) та підприємство споживчої кооперації

Нові зміни мають на меті призвести до позитивного ефекту, оскільки забезпечують спрощення й стандартизацію регулювання у різних сферах, а також наближають українське законодавство до європейської практики. Адже в більшості країн Європейського союзу діють єдині цивільні кодекси, які охоплюють як приватно-правові, так і комерційні відносини.

Своєю чергою нормативно-правове регулювання публічних закупівель у Європейському Союзі сформоване на основі комплексу правових актів, що визначають засадничі принципи та процедурні механізми їх здійснення. Центральне місце в цій системі займає Директива 2014/24/ЄС, яка встановлює уніфіковані правила проведення державних закупівель у державах-членах ЄС. Документ закріплює фундаментальні принципи функціонування закупівельної системи, зокрема відкритість процедур, рівний доступ економічних операторів та забезпечення добросовісної конкуренції.

Публічні закупівлі посідають важливе місце в системі публічного управління, виступаючи комплексним інструментом державного впливу, спрямованим не лише на раціональне та цільове використання бюджетних коштів, а й на досягнення довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку нашої держави на шляху її інтеграції до ЄС. Застосування принципів та механізмів публічних закупівель (в т.ч. визначених ст. 5 Закону) сприяє реалізації соціально значущих завдань, стимулюванню сталого економічного зростання, забезпеченню обороноздатності та впровадженню екологічно орієнтованих підходів у процесі формування й реалізації державної політики.

Трансформація, цифровізація та адаптація публічних закупівель до вимог ЄС мають враховувати аспекти економічного, правового та соціального функціонування всіх сфер публічного управління (рис. 1).

Наведені аспекти можна також згрупувати за певними ознаками їх застосування. Так інституційно-правовий аспект передбачає гармонізацію та адаптацію національного законодавства зі стандартами ЄС, забезпечення відкритості закупівельного процесу, рівного доступу всіх учасників та недискримінаційності вимог у закупівлях комунальних підприємств. Економічний аспект трансформації закупівель комунальних підприємств полягає у впровадженні довгострокового (стратегічного) планування, оцінці життєвого циклу предмета закупівлі, управлінні ризиками та застосуванні критеріїв найбільш економічно вигідної

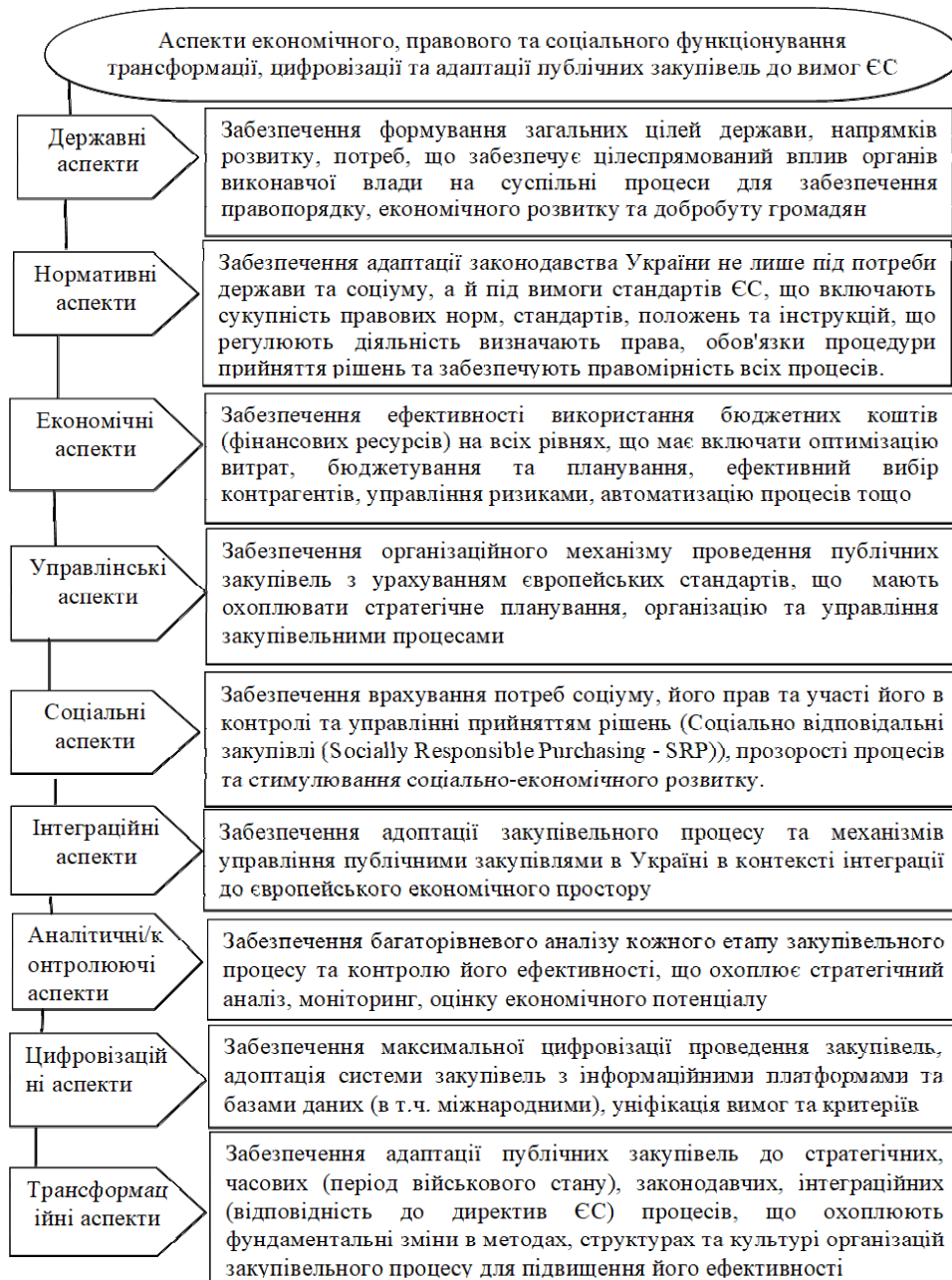


Рис. 1. Аспекти трансформації, цифровізації та адаптації публічних закупівель до вимог ЄС

пропозиції, що автоматично визначається системою під час проведення конкурентних процедур закупівель. Управлінський аспект включає професіоналізацію уповноважених осіб, стратегічне планування та впровадження внутрішнього та зовнішнього контролю на усіх стадіях проведення закупівель.

Соціальний аспект пов'язаний із впровадженням соціально відповідальних закупівель, підтримкою малого і середнього бізнесу та стимулюванням сталого розвитку громад.

Цифровізаційний аспект полягає у використанні електронної системи закупівель, інтеграції

з державними реєстрами, розвитку аналітичних модулів та підвищенні рівня прозорості закупівельної діяльності комунальних підприємств

Інтеграційний аспект трансформації закупівель комунальних підприємств спрямований на їх адаптацію до європейського економічного простору та вимог, залучення іноземних постачальників та участь у міжнародних програмах відновлення інфраструктури, що є особливо актуальним з урахуванням умов сьогодення.

Таким чином, реформування системи публічних закупівель як в цілому так і у секторі комунальних підприємств має комплексний характер

і охоплює правові, економічні, управлінські, соціальні та цифрові компоненти, що забезпечують підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та зміцнення довіри до органів публічної влади та прискорення інтеграційних процесів нашої країни на шляху до ЄС.

Висновки. Реформування та інтеграція системи публічних закупівель Prozorro з різними цифровими платформами як українськими (YouControl, Опендатабот, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, реєстр боржників, антикорупційний реєстр, система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів тощо) так і європейськими (Tenders Electronic Daily – офіційний портал ЄС для публікації тендерів, eCertis – база даних довідок і сертифікатів, European Single Procurement Document – електронний інструмент підтвердження відповідності учасника вимогам закупівлі),

дозволить автоматизувати перевірки потенційних учасників, забезпечити прозорість міжнародних закупівель, автоматизувати визнання документів та сертифікатів, забезпечить доступ українських компаній до європейських тендерів, підвищить довіру міжнародних партнерів, гармонізує процедури відповідно до директив ЄС.

Обґрунтована необхідність створення єдиного цифрового середовища обміну даними дозволить підвищити прозорість, зменшити корупційні ризики, уніфікувати певні вимоги до учасників та документів, прискорити кваліфікаційні процедури та забезпечити відповідність українського законодавства нормам Європейського Союзу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей технічної реалізації інтеграції та оцінку ризиків кібербезпеки в умовах транскордонного обміну даними.

Список літератури:

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/922-19> (дата звернення 05.01.2026).
2. Постанова Кабінету міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022> (дата звернення 05.01.2026).
3. Розпорядження Кабінету міністрів України від 2 лютого 2024 р. № 76-р «Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024-2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024-2025 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024> (дата звернення 17.01.2026).
4. Закон України від 09.01.2025 №4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення 20.01.2026).
5. Скасування ГКУ: Мін'юст роз'яснює реформу та її наслідки. Джерело: URL: <https://7eminar.ua/news/11524-skasuvannya-gk-minyust-rozjasnyuje-reformu-ta-yiyi-naslidki> (дата звернення 21.01.2026).
6. Сайт ProZorro URL: <https://prozorro.gov.ua>
7. Сайт YouControl: URL: <https://youcontrol.com.ua/>
8. Куц А.Р. Переведення закупівель в електронний формат як ефективний інструмент боротьби з корупцією». Науково-дослідна робота на Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт з галузі знань і студентських робіт «Публічне управління та адміністрування». 2018. Київ URL: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/02/Kuts_Publicnizakupivli.pdf (дата звернення 15.01.2026).
9. Держаудитслужба: Прозорість публічних закупівель – один із показників готовності України до вступу в ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhaudytsluzhba-prozorist-publichnykh-akupivel-odyn-iz-pokaznykiv-hotovnosti-ukrainy-do-vstupu-v-ies> (дата звернення 12.01.2026).
10. Бігун Н. Як Prozorro адаптується до умов воєнного часу. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/27/693107> (дата звернення 09.02.2026)
11. Токар А.М. Особливості цифровізації публічних закупівель. *Український політико – правовий дискурс*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289036> (дата звернення 05.02.2026).
12. Ткаченко Н. Б. Цифровізація в публічних закупівлях. *Вісник університету банківської справи*. 2020 № 3 (39). С. 104–111.

Savchenko T. V., Tiazhemov O. Yu. REFORM AND DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM FOR MUNICIPAL ENTERPRISES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of reforming and digital transformation of the public procurement system in the context of European integration and martial law. It

substantiates that the public procurement system functions not only as a technological tool for optimizing the use of budget funds, but also as an institutional mechanism for ensuring transparency, accountability at all levels of government, the implementation of citizens' right to information and other public rights. Another leading task is to build trust in state and municipal enterprises. Particular attention is paid to municipal enterprises as key customers in the public procurement system, whose activities directly affect the quality of public services, the state of local infrastructure, and the socio-economic development of regions.

The role of public procurement as an instrument for ensuring the efficient use of budgetary resources and enhancing the effectiveness of public administration is highlighted. The institutional, economic, managerial, regulatory, transformational, social and digitalization-related aspects of procurement modernization, as well as directions for adapting national legislation to European Union standards, were analyzed. The importance of digital tools and procedural transparency for strengthening trust in public authorities and promoting the development of local communities has been identified.

Keywords: *public administration, public procurement, Prozorro, municipal enterprises, digitalization, management processes, European integration.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Танасогло О. М.

<https://orcid.org/0009-0000-0728-8148>

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У нашому науковому дослідженні здійснено аналіз напрямів оптимізації роботи системи органів виконавчої влади України в умовах воєнного стану як об'єктивно зумовленої умови забезпечення функціональної стійкості держави та безперервності виконання публічних функцій, оскільки повномасштабна збройна агресія та дія особливого правового режиму актуалізували потребу швидкого ухвалення управлінських рішень, посилення координації між органами публічної влади й адаптації процедур до динамічно змінюваної безпекової ситуації, а оптимізація в цих умовах набуває змісту цілеспрямованого процесу організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямованих на підвищення результативності діяльності виконавчої влади.

Визначення та наукове обґрунтування основних способів і механізмів оптимізації діяльності органів виконавчої влади, спрямованих на забезпечення безперервності управління, підвищення результативності й ефективності управлінських рішень, зміцнення інституційної стійкості, збереження належної якості публічних послуг і дотримання стандартів правової держави, є визначальним для формування загальнодержавної політики, яка поєднує оперативність управління з правовою визначеністю компетенції та належним інституційним забезпеченням реалізації повноважень. У межах такого підходу пріоритетними напрямками оптимізації виступають цифровізація управлінських процесів і сервісів, реорганізація органів виконавчої влади та розвиток кадрового потенціалу, а також інші заходи, зміст і обсяг яких визначаються характером безпекових викликів, станом ресурсного забезпечення, рівнем інституційної спроможності органів влади та динамікою нормативно-правового регулювання в умовах воєнного стану.

Отже, оптимізацію роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану доцільно розглядати як безперервний процес добору й впровадження найбільш доцільних управлінських рішень відповідно до конкретних безпекових і ресурсних обмежень, у межах якого пріоритетного значення набувають налагодження сталої міжвідомчої координації та комунікації з органами місцевого самоврядування і громадянським суспільством, підтримання безперервності публічних сервісів, а також розвиток цифрових інструментів, інституційне упорядкування компетенції через реорганізаційні заходи й посилення кадрового потенціалу, що в сукупності формує практичну основу підвищення результативності та стійкості виконавчої влади у воєнний період.

Ключові слова: оптимізація, органи виконавчої влади, воєнний стан, цифровізація, реорганізація, публічні послуги, кадровий потенціал, інституційна стійкість.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена тим, що з 2022 року Україна функціонує в умовах повномасштабної війни та правового режиму воєнного стану, що істотно змінило зміст, пріоритети й організацію діяльності органів виконавчої влади. За цих обставин забезпечення безперервності державного управління, оперативності ухвалення рішень, стійкості інституцій та належної якості публічних послуг набуло критичного значення для національної безпеки, соціальної стабільності та захисту прав громадян.

Одночасно зросли ризики дублювання повноважень, перевантаження управлінських структур, дефіциту кадрів і ресурсів, а також загрози інформаційній безпеці, що потребує системного наукового осмислення шляхів оптимізації виконавчої діяльності.

Актуальність теми посилюється необхідністю поєднання кризової керованості з вимогами правової держави та демократичного врядування, оскільки навіть у воєнний період держава має забезпечувати законність, підзвітність і пропо-



рційність управлінських рішень. У цих умовах оптимізація роботи системи органів виконавчої влади постає як практичне завдання й водночас як наукова проблема, що потребує уточнення підходів до перерозподілу компетенцій, удосконалення координації між рівнями влади, розвитку цифрових інструментів управління та зміцнення кадрового потенціалу. Значущість нашого дослідження визначається також тим, що напрацьовані підходи можуть бути використані не лише для забезпечення ефективного функціонування держави у воєнний час, а й для формування організаційних і правових передумов післявоєнного відновлення та подальшої модернізації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану активно розробляється в сучасній адміністративно-правовій та управлінській науці через дослідження трансформації організаційних моделей виконавчої влади в кризових умовах, змін координації між центральним і регіональним рівнями, посилення ролі військових адміністрацій, впливу цифровізації та міжвідомчої взаємодії на оперативність і результативність рішень, а також питань розмежування компетенції, усунення дублювання функцій, кадрового забезпечення публічної служби і збереження балансу між потребами безпеки та стандартами правової держави. Вагомий внесок у розкриття зазначених аспектів зробили Н. Грущинська, О. Долженков, О. Дніпров, А. Коваль, О. Костенко, Л. Кушнір, В. Кушнір, В. Нестеренко, В. Олуйко, Л. Петришин, О. Присяжнюк, П. Рабінович, В. Цимбалюк, В. Цицюра та інші автори, у працях яких висвітлено теоретичні підходи та практичні виклики функціонування виконавчої влади в особливих правових режимах і запропоновано напрями удосконалення публічного управління у воєнний час, однак з огляду на високу динаміку управлінських процесів і постійне оновлення нормативного регулювання ця тематика потребує безперервного наукового супроводу з метою актуалізації підходів до оптимізації, оцінювання їх результативності та вироблення практичних рекомендацій для підвищення інституційної стійкості органів виконавчої влади.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі аналізу сучасного стану функціонування системи органів виконавчої влади України в умовах воєнного стану визначити та науково обґрунтувати основні напрями й механізми оптимізації їх діяльності, спрямо-

вані на забезпечення безперервності управління, підвищення результативності та ефективності управлінських рішень, зміцнення інституційної стійкості, а також збереження належної якості публічних послуг і дотримання стандартів правової держави.

Виклад основного матеріалу. Оптимізація як явище та наукова категорія набуває особливого значення в умовах інтенсивних трансформацій сучасного суспільства. Прискорення науково-технологічного розвитку, поява нових управлінських інструментів і цифрових рішень підвищили потенціал держави щодо організації публічних процесів, однак одночасно ускладнили соціально-економічні зв'язки та підвищили вимоги до якості управління. За таких обставин оптимізація виступає способом раціоналізації діяльності, який орієнтований на досягнення визначених цілей за наявних ресурсних та інституційних обмежень [1].

Для України проблематика оптимізації набула особливої актуальності після початку повномасштабної збройної агресії та запровадження правового режиму воєнного стану. У цих умовах оптимізація роботи системи органів виконавчої влади має розглядатися не лише як елемент загального реформування публічної адміністрації, а як необхідна умова підтримання керованості держави, безперервності виконання публічних функцій і стабільності надання суспільно значущих послуг. Воєнний стан загострив потребу у швидкому ухваленні управлінських рішень, посиленій координації між органами публічної влади, адаптації процедур до динамічно змінюваної безпекової ситуації та ефективному використанні обмежених фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів. У такому контексті оптимізацію доцільно розуміти як цілеспрямований процес організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямований на підвищення результативності діяльності органів виконавчої влади, який охоплює вдосконалення розподілу повноважень між рівнями управління, усунення дублювання компетенцій, скорочення надмірних адміністративних стадій, розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії та впровадження цифрових інструментів для прискорення управлінських процедур [2]. Важливо, що в умовах воєнного стану оптимізація має забезпечувати не лише загальну ефективність управлінських рішень, а й їх своєчасність, що є критичною для реагування на безпекові та гуманітарні виклики.

Окремого значення набуває правове забезпечення оптимізаційних процесів, оскільки висока

динаміка суспільних відносин у період війни вимагає від правового регулювання здатності оперативного відображати нові управлінські потреби, забезпечуючи водночас дотримання конституційних засад та стандартів правової держави. У цьому сенсі оптимізація в адміністративно-правовій площині може розглядатися як інструмент удосконалення регулювання публічних відносин, який спрямований на підвищення визначеності компетенції органів виконавчої влади, прозорості процедур ухвалення рішень та ефективності механізмів координації і відповідальності [3]. Отже, оптимізація роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану має об'єктивний характер і виступає необхідним напрямом забезпечення функціональної стійкості держави, зміст якої полягає у формуванні найбільш доцільної моделі управлінських дій і процедур, що дозволяє підтримувати виконання базових функцій держави, забезпечувати життєдіяльність суспільства та реагувати на загрози, спричинені збройною агресією.

Одним із пріоритетних напрямів оптимізації діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є цифровізація управлінських процесів і публічних сервісів як об'єктивна управлінська необхідність воєнного часу, що забезпечує безперервність реалізації владних повноважень, скорочує строки ухвалення та виконання рішень, зменшує адміністративні витрати і підвищує керованість за обмежених ресурсів. Реалізація цього напрямку оптимізації насамперед пов'язана з переходом органів виконавчої влади до електронного документообігу та визнанням юридичної сили електронних документів. Відповідні правові засади створення, обігу та зберігання електронних документів закріплено у Законі України від 22 травня 2003 року № 851-IV, що дозволяє зменшити залежність управлінських процедур від паперових носіїв і підтримувати функціонування органів влади за умов дистанційної роботи та кризових обмежень [4]. Організаційні правила документування управлінської діяльності і ведення діловодства в електронній формі деталізовано постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55, яка сприяє уніфікації практик, стандартизації процесів і підвищенню дисципліни управлінських рішень [5]. Важливою складовою цифрової оптимізації виступає застосування електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, оскільки саме вони забезпечують належну автентичність управлінських дій у цифровому середовищі. Закон України від

5 жовтня 2017 року № 2155-VIII встановлює правові основи використання електронних підписів і довірчих послуг, що створює можливість легітимного ухвалення рішень та підписання документів без фізичної присутності посадових осіб [6]. У період воєнного стану це підсилює управлінську стійкість, з огляду на можливі обмеження доступу до адміністративних будівель, ризики для безпеки персоналу та зменшення мобільності населення.

Цифровізація надання адміністративних та інших публічних послуг є логічним продовженням оптимізації внутрішніх процедур і безпосередньо впливає на доступність сервісів для громадян. Загальні засади надання адміністративних послуг визначено Законом України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI, який орієнтує публічну адміністрацію на стандартизацію процедур і сервісний характер взаємодії з особою [7]. Функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг визначено постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137, що інституціоналізує цифрові канали отримання інформації та послуг [8]. За умов воєнного стану ці механізми набувають практичного значення як інструмент забезпечення безперервності публічних сервісів для громадян, включно з внутрішньо переміщеними особами та мешканцями територій, де доступ до офлайн послуг є ускладненим.

Окремого значення в системі цифрової оптимізації набуває міжвідомча електронна взаємодія та обмін даними між реєстрами, оскільки вони скорочують строки ухвалення рішень і зменшують потребу у поданні повторюваних документів. Засади електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів визначено постановою Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 року № 606, яка встановлює організаційні підходи до підключення інформаційних систем і забезпечення обміну даними [9]. В умовах воєнного часу розвиток таких інструментів має розглядатися як спосіб підвищення керованості, прискорення управлінських процедур і підтримання координації між органами виконавчої влади на центральному та регіональному рівнях.

Цифрова трансформація потребує упорядкування публічних електронних реєстрів та встановлення єдиних вимог до якості даних і сумісності інформаційних систем. Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX визначає організаційні засади створення і функціонування публічних електронних реєстрів, що є важливим для надійності реєстрової інфраструктури і під-

вищення довіри до цифрових процедур [10]. Водночас оптимізація через цифрові інструменти має здійснюватися за умови належного захисту інформації, включно з персональними даними та службовою інформацією. Відповідні вимоги встановлюються Законом України від 1 червня 2010 року № 2297-VI, Законом України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР та Законом України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII, що є особливо актуальним у період воєнного стану, коли зростають ризики кібератак і неправомірного доступу до чутливих даних [3].

Узагальнюючи, цифровізація як напрям оптимізації роботи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану проявляється у впровадженні електронних управлінських процедур, розвитку електронних послуг, забезпеченні міжвідомчого обміну даними та посиленні реєстрової інфраструктури за одночасного дотримання вимог інформаційної безпеки. Результативність цифрової оптимізації доцільно оцінювати за показниками скорочення строків адміністративних процедур, зниження витрат на виконання функцій, підвищення доступності публічних послуг і забезпечення гарантій прав людини, що є показником стабільності демократичної держави навіть в умовах без пекових викликів.

Другим напрямом оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є реорганізація та перегрупування інституційних спроможностей, що дає змогу швидко зосереджувати ресурси на пріоритетних завданнях, зменшувати дублювання функцій і підвищувати керованість у кризових умовах. Процедурні та організаційні гарантії реорганізаційних процесів деталізує постанова Кабінету Міністрів України № 1074 від 20 жовтня 2011 року, яка встановлює порядок здійснення заходів, пов'язаних з утворенням, реорганізацією або ліквідацією міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, а також визначає підходи до правонаступництва майна, прав і обов'язків [11]. Наявність таких правил має принципове значення для безперервності управління, оскільки дає змогу забезпечити перехід функцій і ресурсів без припинення виконання державних завдань і без втрати інституційної пам'яті. У цьому сенсі реорганізація виступає не одноразовою кадровою чи структурною дією, а комплексним процесом, який потребує належного правового супроводу, управління змінами та контролю за виконанням рішень на всіх етапах.

Нормативною основою для ухвалення рішень про реорганізацію на центральному рівні виступає

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади», який визначає загальні засади утворення, реорганізації та ліквідації міністерств та інших центральних органів виконавчої влади у системі виконавчої влади [12]. У період дії воєнного стану реорганізаційні рішення мають узгоджуватися з логікою особливого правового режиму, що спрямований на забезпечення національної безпеки та оборони, а також на підтримання функціональної стійкості державних інституцій. Це означає, що інституційні зміни повинні плануватися так, щоб не створювати управлінських розривів і не знижувати спроможність органів виконавчої влади надавати критично важливі послуги, насамперед у сферах соціального захисту, гуманітарного реагування та забезпечення життєдіяльності.

Практика 2025 року демонструє застосування підходу інституційної концентрації функцій шляхом укрупнення органів та перегрупування компетенції. Постановою Кабінету Міністрів України № 903 від 21 липня 2025 року врегульовано питання Міністерства економіки, довілля та сільського господарства, що відображає намір держави консолідувати суміжні напрями державної політики та підвищити керованість у сферах, де потрібне швидке узгодження рішень щодо відновлення, ресурсного планування та регуляторної політики [13]. Практичний зміст таких рішень полягає у перерозподілі функцій, уточненні компетенції та встановленні правонаступництва, що дозволяє зберігати безперервність правовідносин, фінансування та реалізації державних програм у перехідний період.

Іншим прикладом є постанова Кабінету Міністрів України № 904 від 21 липня 2025 року, якою здійснено перейменування Міністерства соціальної політики та визначено реорганізаційні рішення щодо Міністерства національної єдності шляхом приєднання із закріпленням правонаступництва [14]. Такі кроки можуть розглядатися як відповідь на воєнні виклики, оскільки соціальна політика в умовах війни охоплює ширший комплекс завдань, пов'язаних із підтримкою вразливих груп, реагуванням на наслідки переміщення населення та посиленням соціальної згуртованості. Водночас реорганізація у цій сфері потребує особливої уваги до управління ризиками, оскільки будь-яка затримка в узгодженні процедур, передачі справ або налаштуванні інформаційних систем безпосередньо впливає на виплати та доступ громадян до соціальних сервісів.

Оцінюючи реорганізацію як напрям оптимізації, доцільно підкреслити, що її управлінська цінність

полягає не лише у формальній зміні назв чи підпорядкування, а у здатності держави забезпечити узгоджене виконання функцій у межах оновленої структури. Для цього необхідними є чітке закріплення компетенції, планування переходу функцій і ресурсів, стабільне кадрове забезпечення та правова визначеність у питаннях правонаступництва. У період воєнного стану ці вимоги доповнюються потребою зберегти безперервність процесів та мінімізувати перехідні втрати, що узгоджується з загальними завданнями функціонування держави в умовах особливого правового режиму [15].

Доцільно зауважити, що належна оптимізація діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану є неможливою без достатнього кадрового потенціалу, оскільки саме персонал забезпечує безперервність управлінських процедур, якість підготовки рішень і стабільність надання публічних послуг. За таких умов кадровий компонент оптимізації має розглядатися як окремий управлінський пріоритет, що охоплює добір і утримання фахівців, розвиток компетентностей, управління навантаженням, а також формування організаційної стійкості підрозділів, які виконують критично важливі функції. Нормативною рамкою для цих процесів виступає Закон України «Про державну службу», який закріплює засади професійної, політично неупередженої державної служби та визначає інструменти проходження служби і професійного розвитку державних службовців [16].

Удосконалення кадрового потенціалу має здійснюватися системно відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, яка передбачає розвиток спроможності публічної адміністрації та посилення кадрової основи реформ. У контексті воєнного стану це означає орієнтацію на практичні результати, зокрема підвищення управлінської спроможності органів виконавчої влади виконувати завдання в умовах обмежених ресурсів, швидких змін і підвищених ризиків [17]. Реалізація стратегічних підходів у кадровій сфері має узгоджуватися з загальною логікою оптимізації, яка спрямована на зменшення дублювання функцій, підвищення керованості та забезпечення стійкості інституцій.

Важливою складовою кадрового забезпечення оптимізації є безперервне професійне навчання та розвиток компетентностей, що набуває особливого значення у воєнний час через зміну змісту управлінських завдань і зростання потреби в кризових

навичках. Порядок і організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців визначено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, яка регламентує підходи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також задає стандарти планування і проведення навчання [18]. У результаті кадрова політика в межах оптимізації має спиратися на поєднання стратегічних орієнтирів реформування державного управління та нормативно визначених механізмів професійного розвитку, що дозволяє підвищувати стійкість органів виконавчої влади й забезпечувати належну якість управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Отже, у межах дослідження визначено основні, хоча й невичерпні, напрями оптимізації роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану, які в сукупності ми формуємо передумови для підвищення керованості, стійкості та безперервності виконання публічних функцій за умов обмежених ресурсів і підвищених ризиків, які створює воєнний стан. Подальше удосконалення оптимізаційних практик потребує узгодженого нормативного забезпечення, стабільної міжвідомчої координації та застосування підходів оцінювання, які враховують результативність і ефективність управлінських рішень, доступність публічних послуг для населення та належний рівень інформаційної безпеки. З огляду на це оптимізація має розглядатися як безперервний процес управління змінами, що спрямований на збереження функціональної спроможності виконавчої влади у воєнний період та створення основ для відновлення і подальшого розвитку державного управління.

Висновки. Отже, за результатами нашого наукового дослідження ми можемо визначити, що оптимізація роботи системи органів виконавчої влади в умовах воєнного стану має об'єктивний характер і є необхідною передумовою збереження керованості держави, безперервності виконання публічних функцій та стабільності надання суспільно значущих послуг за умов підвищених ризиків і обмежених ресурсів. На нашу думку, оптимізацію доцільно розглядати як цілеспрямований комплекс організаційних, процедурних і нормативних змін, спрямований на підвищення результативності та своєчасності управлінських рішень, а також на зміцнення функціональної стійкості виконавчої влади в період воєнних викликів, до яких доцільно віднести цифровізацію управлінських процесів і публічних сервісів, що проявляється у переході до електронних

процедур, розвитку електронних послуг, налагодженні міжвідомчого обміну даними та підвищенні якості реєстрової інфраструктури за умови дотримання вимог інформаційної безпеки та гарантій прав людини, реорганізацію та перегрупування інституційних спроможностей, що дає змогу концентрувати ресурси на пріоритетних завданнях, усувати дублювання функцій і підвищувати керованість у кризових умовах, а також кадрове забезпечення, оскільки якісний кадровий потенціал безпосередньо впливає на здатність органів виконавчої влади підтримувати безперервність процедур, належну якість підготовки рішень і стабільність надання публічних послуг.

При цьому подальший розвиток оптимізаційних практик потребує узгодженого нормативного супроводу, стійкої міжвідомчої координації та застосування підходів оцінювання, які дозволяють вимірювати результативність і ефективність управлінських рішень, доступність публічних послуг і рівень захищеності інформаційних процесів. За таких умов оптимізація має здійснюватися як безперервний процес управління змінами, орієнтований на збереження функціональної спроможності виконавчої влади у воєнний період і формування інституційних передумов для відновлення та подальшого розвитку державного управління.

Список літератури:

1. Пошук Я. Оптимізація як інструмент досягнення цілей публічного управління в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13 № 2. С. 27–32. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1120-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1752-1-10-20250808.pdf>
2. Журавльов Д.В., Христинченко Н.П., Шопіна І.М. Розвиток системи публічного адміністрування за умов правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 9. С. 225–227. URL: http://lsej.org.ua/9_2023/54.pdf
3. Гулик А. Г. Оптимізація цивільного судочинства: проблеми теорії і практики. Дис. ... док-ра юр. наук за спец. 12.00.03 Київ, 2021. 454 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0521U101001>
4. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
5. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
7. Про адміністративні послуги. Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
8. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>
9. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів. Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>
10. Пропублічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
11. Про затвердження Порядку здійснення заходів, пов'язаних з утворенням, реорганізацією або ліквідацією міністерств, інших центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.10.2011 № 1074 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2011-%D0%BF/ed20240925#Text>
12. Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
13. Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 21.07.2025 № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#Text>
14. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 21.07.2025 № 904 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/904-2025-%D0%BF#Text>
15. Покатаєв П. С., Латинін М. А., Степаненко С. В., Пасемко Г. П., Таран О. М. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
16. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

17. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

18. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

Tanasoglo A. M. OPTIMIZATION OF THE WORK OF THE EXECUTIVE AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW

Our scientific research analyzes ways to optimize the functioning of Ukraine's executive authorities under martial law as an objectively necessary condition for ensuring the functional stability of the state and the continuity of public functions, since full-scale armed aggression and the imposition of a special legal regime have highlighted the need for rapid management decisions, strengthening coordination between public authorities, and adapting procedures to a dynamically changing security situation. Under these conditions, optimization takes on the meaning of a purposeful process of organizational, procedural, and regulatory changes aimed at improving the effectiveness of the executive branch.

The identification and scientific justification of the main methods and mechanisms for optimizing the activities of executive authorities aimed at ensuring continuity of management, improving the effectiveness and efficiency of management decisions, strengthening institutional stability, maintaining the proper quality of public services, and complying with the standards of the rule of law, is crucial for the formation of a national policy that combines operational management with legal certainty of competence and adequate institutional support for the exercise of powers. Within this approach, the priority areas for optimization are the digitization of management processes and services, the reorganization of executive bodies and the development of human resources, as well as other measures, the content and scope of which are determined by the nature of security challenges, the state of resource provision, the level of institutional capacity of government bodies, and the dynamics of regulatory and legal regulation in conditions of martial law.

Therefore, the optimization of the work of the executive authorities under martial law should be viewed as a continuous process of selecting and implementing the most appropriate management decisions in accordance with specific security and resource constraints, within which the following priorities are established: establishing stable interagency coordination and communication with local authorities and civil society, maintaining the continuity of public services, as well as developing digital tools, institutionally streamlining competencies through reorganization measures and strengthening human resources, which together form the practical basis for improving the effectiveness and sustainability of the executive branch during wartime.

Keywords: *optimization, executive authorities, martial law, digitalization, reorganization, public services, human resources, institutional sustainability.*

Дата першого надходження статті до видання: 16.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Турчак Д. В.

Офіс підтримки відновлення

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ДЕРЖАВИ ЯК ЗАСІБ ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розкриттю фінансового потенціалу держави як засобу постконфліктного відновлення в Україні. Визначено, що наростання напруженості у міжнародній військово-політичній ситуації з урахуванням неоднозначних змін у індикаторах соціально-економічного розвитку на наданий час вважаються найбільш значущими глобальними викликами сьогодення. Забезпечення успішності заходів в сфері постконфліктного відновлення повинне лежати в основі досягнення стійкого миру та запобігання збройним конфліктам в майбутньому. Водночас зміни у соціально-економічному становищі, які спостерігаються не лише в нашій державі, але й на світовій арені в цілому, вимагають розробки та застосування сучасних підходів до ліквідації наслідків військових конфліктів. Цього також потребують зміни суті ведення військових дій, ускладнення взаємодії між елементами механізму постконфліктного відновлення, порушення рівноваги між національними економіками та фінансовими ринками, а також інтенсивний розвиток інновацій в галузі інформаційних технологій.

Оцінюючи гідно досягнення новітньої економічної науки стосовно ліквідації наслідків військових конфліктів, не розв'язаними досі лишаються питання в сфері забезпечення постконфліктного відновлення завдяки фінансовому потенціалу держави, на розвиток якого впливає ефективність фінансової політики, значенням фінансових структур у економіці, а також рівень автоматизації у фінансовій сфері тощо. Зазвичай, в процесі ліквідації наслідків військових конфліктів найбільш гостро постає проблема, пов'язана із браком державного фінансування та обмеженням перспектив у подальшому залученні фінансових ресурсів не лише із внутрішніх, але й із зовнішніх джерел. Варто зазначити, що дана проблема має велику наукову цінність. Актуальність дослідження ролі фінансового потенціалу держави у постконфліктному відновленні також обумовлюється непередбачуваним військово-політичним становищем в нашій державі, внутрішніми суперечностями, а також занепадом позицій держави та бізнесу на глобальному ринку капіталів. До того ж, активізація розвитку фінансового потенціалу виступає ключовою передумовою при забезпеченні національної безпеки та становленні українського суспільства.

Ключові слова: державне управління, війна, постконфліктне відновлення, фінансовий потенціал, фінансова політика.

Постановка проблеми. Зміни у економічній системі, зумовлені впливом військових дій вимагають зміни фінансових потоків не тільки на внутрішньодержавному рівні (між публічними органами влади, бізнесом та громадянським суспільством), але й на глобальному рівні (між різними країнами, транснаціональними та світовими організаціями). Погоджуємося з науковою думкою сучасності, що беручи до уваги небезпеку ескалації конфлікту, значні сподівання в державі та поза її межами щодо досягнених кінцевих результатів, головне завдання новітнього постконфліктного уряду повинне полягати у підвищенні спроможності держави до ефективного використання допомоги, саме тоді коли підтримка з боку доно-

рів є найбільш доступною. Тому, на сьогоднішній день виняткової актуальності набуває розкриття фінансового потенціалу держави в контексті найважливішого засобу вдалого постконфліктного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Д. Бойс, В. Боронос, Н. Виговська, К. Индус, О. Олексюк, А. Полчанов, О. Портна, І. Репіна, О. Тулай, О. Федонін, С. Шумська та інші. Проте, на даний час не дивлячись на значну кількість доробок науковців стосовно даної проблематики, недостатньо дослідженим лишається питання постконфліктного відновлення в Україні та місце в ньому фінансового потенціалу держави,



що обумовлює необхідність проведення даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття фінансового потенціалу держави як засобу постконфліктного відновлення в Україні.

Виклад основного матеріалу. Зазвичай, економічний потенціал держави вважається головною ознакою економіки держави, ключовим фактором її конкурентоздатності, безпеки та сталого розвитку. Погоджуємося з думкою сучасних науковців, що економічний потенціал виступає загальною спроможністю економіки держави, її галузевої структури підприємств виконувати виробничо-економічну діяльність, пов'язану із виготовленням продукції, наданням послуг, задоволенням суспільних потреб, а також забезпеченням розвитку виробництва та споживання.

В свою чергу, фінансовий потенціал вважається важливим елементом економічного потенціалу держави. Науковці неодноразово прирівнюють «фінансовий потенціал» з бюджетним, податковим чи інвестиційним потенціалом. Ринкові трансформації в державі обумовлюють зміни змісту даного терміну, за рахунок чого забезпечують поширення його значення та динаміку. В умовах сьогодення чимало увагу приділяють науковці стратегіям економічного розвитку держави, де центральну роль відіграє саме її фінансовий потенціал. Новітні загрози, які вимушена враховувати наука та економіка, потребують переоцінки та зміни у підходах до фінансового потенціалу держави. Тому потреба у розв'язанні теоретично-практичних завдань в управлінні фінансовими ресурсами збільшує значення фінансового потенціалу у процесі не тільки постконфліктного відновлення, але й у забезпеченні сталого розвитку держави.

За теперішніх ринкових обставин фінансовий потенціал лежить в основі соціально-економічного розвитку країни. Потенціал, який включає в себе не тільки просторові, але й нетривалі особливості, «концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин. Перший рівень визначається як результат минулого нагромадження системою сукупних властивостей, які зумовлюють можливість її до функціонування та розвитку, а поняття «потенціал» набуває значення «ресурс». Другий рівень розглядається як такий, де реалізуються наявні реалізовані та нереалізовані можливості, а поняття «потенціал» відповідає поняттю «резерв». Третій рівень свідчить, що потенціал «орієнтується на майбутнє», містить елементи майбутнього розвитку та виступає «єдністю стійкого і мінливого станів» [8, с. 123].

На нашу думку найбільш повно розкрила сутність даного поняття О. Тулай, яка стверджує, що фінансовий потенціал держави є «сукупністю наявних і потенційних фінансових ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання всіх форм власності та домогосподарств, що формуються, розподіляються і використовуються за участю людського потенціалу у соціальній сфері, економіці, сфері охорони навколишнього природного середовища для забезпечення сталого людського розвитку» [7, с. 92].

Для того, щоб краще зрозуміти особливості функціонування фінансового потенціалу держави, варто звернутися до праць О. Портної, яка є одним із небагатьох сучасних дослідників цієї проблематики та вважає, що сутнісною основою функціонування сукупного фінансового потенціалу країни є капітал в усіх його формах, використання якого забезпечує зростання вартості, доходу, досягнення соціально-економічних ефектів, а ресурси, запаси, засоби та результати діяльності опосередковують створення та рух капіталу, виступаючи матеріальною основою фінансового потенціалу [6, с. 132]. Як бачимо, значна увага тут приділяється вартісному аспекту, що видається доволі логічним Також О. Портна підкреслює, що формування та функціонування сукупного фінансового потенціалу країни передбачає мобілізацію, перерозподіл та реалізацію певної сукупності фінансових ресурсів, а отже, визначає фінансові засоби та спрямовує фінансові потоки на забезпечення захищеності загальнонаціональних інтересів та фінансово-економічної безпеки України [5, с. 292]

Натомість С. С. Шумська зазначає, що фінансовий потенціал держави потрібно розуміти як «сукупність фінансових ресурсів (що є у наявності та які можуть бути мобілізовані) усіх сфер та ланок фінансової системи, що утворюються за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел, а також коштів і ресурсів із джерел, які з різних причин є не доступними чи не задіяними в межах часового періоду розгляду, що у цілому характеризують фінансові можливості як окремих суб'єктів економіки, так і країни загалом. Дане визначення фінансового потенціалу країни розглядає ширше трактування фінансових ресурсів, а саме «фінансові ресурси у широкому розумінні»; дає можливість включати у розгляд ресурси, що з різних об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути враховані в обсязі наявних ресурсів, але які за наявності не обхідних механізмів та правового

поля можуть стати джерелом формування фінансових ресурсів; розглядає кошти й ресурси, виведені із обороту чи не враховані в офіційній статистиці (наприклад, обсяги відтоку капіталів та ресурсів, що обслуговують тіньовий оборот; іноземну готівку поза банками, гроші гастарбайтерів то що)» [9, с. 59].

Отже, на нашу думку, під фінансовим потенціалом слід вважати найважливішу базову ознаку економіки. Його масштаб та ефективність управління в подальшому визначають шляхи та результативність державної фінансової стратегії, що, в свою чергу, вважається важливим засобом виконання довготермінових планів держави, забезпечення її суверенітету, безпеки та сталого розвитку. Варто зазначити, що в сучасних воєнних умовах, в яких перебуває наша держава, фінансовий потенціал переживає великі зміни та певні обмеження. Воєнні дії викликають не тільки зменшення робочих місць, суспільних доходів, платоспроможності та об'ємів накопичених коштів, але й валового внутрішнього продукту в цілому. Державна вимушена спрямовувати більший обсяг фінансових ресурсів на оборону, що може значно позначитися на інші сфери суспільної життєдіяльності.

Підвищення значущості фінансів у суспільному розвитку, а особливо в сучасних воєнних умовах, визначає важливе значення дослідження проблем, пов'язаних з залученням та використанням фінансових ресурсів, спрямованих на розв'язання найактуальніших соціально-економічних проблем. Враховуючи те, що наша держава перебуває в умовах воєнного стану, дослідження впливу військових конфліктів на розвиток фінансового потенціалу держави набуває виняткової актуальності. Початок збройної агресії вносить зміни у адаптований до мирного періоду фінансовий потенціал країни, за рахунок чого орієнтує її на першочергове задоволення потреб армії, в результаті змінюється структура та обсяги державних видатків, скорочується споживання та інвестиційна активність. Серед важливих характеристик фінансового потенціалу в умовах воєнного стану «є:

- фактична втрата частини фінансових ресурсів через окупацію території держави, а також обмеження можливостей для генерування додаткових грошових потоків через відсутність умов для виробництва, використання землі та інших природних ресурсів, у тому числі у межах територіальних вод;

- поява біженців, внутрішньо переміщених осіб та учасників бойових дій (у англомовній

літературі використовують термін «комбатанти», що поступово починає вживатися і у вітчизняних публікаціях), соціальний захист яких потребує додаткового фінансування;

- різке зростання військових видатків, що відбувається у період війни, водночас дохідна частина бюджету, зазвичай, не зростає такими темпами, що формує дефіцит бюджету, який стимулює зростання державного боргу.

- невизначеність наслідків воєнного конфлікту визначає зростання вартості залучення фінансових ресурсів як реакцію інвесторів на ризик;

- обмеженість доступу до зовнішніх ринків капіталу та зростання бюджетного дефіциту можуть призвести до посилення податкового тиску» [2].

Помилковою думкою є те, що фінансовий потенціал держави слід вважати важливим засобом постконфліктного відновлення в Україні тільки в економічному контексті, адже він здатен опосередковано створювати передумови для охорони національних інтересів, сприяння політичній стабільності та соціальному захисті. Тому постконфліктне відновлення, на нашу думку, є системним, нероздільним та багатограним процесом паралельного покращення військово-політичних (утвердження правосуддя, правопорядку та територіальне управління) та соціально-економічних умов (оновлення і прогрес). Економічна сторона при цьому передбачає забезпечення допомогою постраждалих, інфраструктурне відновлення, соціальний захист, активізація розвитку приватного підприємництва та здійснення системних змін, які могли б забезпечити макроекономічну стабільність та сталий розвиток. Таким чином, можна засвідчити, що поствоєнне відновлення включає в себе розроблення та виконання цілого комплексу взаємоузгоджених заходів задля найбільш дієвої ліквідації наслідків військового конфлікту у всіх сферах суспільної життєдіяльності, запобігання наступним конфліктам та створення сприятливих передумов для сталого розвитку.

На думку Д. Бойса, «формування фінансового потенціалу країни у постконфліктних умовах, важливе з кількох причин, зокрема:

- уряди мають бути спроможні забезпечити стабільне фінансування політичних перетворень, соціальних програм, особливо орієнтованих на послаблення напруженості в суспільстві, а також здійснювати інвестиційну підтримку економіки;

- у окремих випадках (Афганістан, Камбоджа, окремі африканські країни) є необхідність урегулювання фіскальних повноважень, оскільки

мають місце незаконні вимоги озброєних угруповань, що необґрунтовано підвищує податковий тиск» [10].

Відтак, на успішність та ефективність постконфліктного відновлення значною мірою впливає дієвість державної фінансової політики, в основі якої лежить ефективне формування та використання свого фінансового потенціалу. Погоджуємося з думкою В. Г. Бороноса, що «зв'язок між фінансовим потенціалом та фінансовою політикою, реалізується за принципом «базис-надбудова», відповідно до чого в процесі розроблення та реалізації фінансової політики перед державою постають задачі, пов'язані із плануванням, фінансовим забезпеченням, регулюванням та контролем за обсягами та станом фінансових ресурсів, які не можуть бути ефективно реалізовані без оцінки та управління фінансовим потенціалом» [1, с. 131]. Схожою є позиція К.П. Индус, яка вважає, що фінансовий потенціал є «важливим елементом, базисом, що забезпечує реалізацію фінансової політики, надаючи необхідну інформацію щодо обсягу наявних та можливих фінансових ресурсів» [3, с. 15].

Отже, інформація стосовно фінансового потенціалу є важливою для розробки та формування фінансової політики, підтверджуючи у такий спосіб визначальне значення фінансового потенціалу у сфері фінансової політики. Водночас на думку багатьох науковців, що фінансовий потенціал держави здатний впливати на різні етапи розробки та реалізації фінансової політики.

Стосовно постконфліктного відновлення України, то на сьогоднішній день становище в нашій державі має більш підходящі передумови, порівняно з переважною більшістю держав. В ООН допускають, що «у цьому випадку фінансова політика має базуватися на:

- 1) визначенні пріоритетів між різними потребами в оцінці відновлення та розбудови миру (ОВРМ) на основі невідкладності, критичності та доцільності;

- 2) всебічному огляді можливих джерел фінансування (із державного бюджету, а також із позик, грантів та двосторонніх програм), їх обсягів та обмежень;

- 3) визначенні того, що колективні заходи та відповідальність за результати є важливими, зокрема для заходів, що мають на меті зміцнення соціальної єдності, примирення та розбудову миру;

- 4) підході, який може забезпечувати гнучке та швидке фінансування та надання коштів, щоб врахувати зміни у потребах та пріоритетах;

- 5) підході, що дозволяє врахувати майбутні потреби у фінансуванні, якщо вони виникатимуть (наприклад, на основі розширення географічного охоплення для ОВРМ) [4].

Отже, фінансовий потенціал держав, які постраждали від військових конфліктів, в порівнянні з іншими країнами, перебуває в особливих умовах. Саме його вважають головним джерелом в процесі розроблення та виконання фінансової політики, спрямованої на ліквідацію економічних наслідків військового протистояння. У постконфліктному відновленні значення фінансового потенціалу не слід обмежувати тільки економічною складовою, попри те, що відіграє в ній важливу роль, а опосередкованим чином може позначатися на забезпеченні національної безпеки, підтримці політичної стабільності та соціальному захисті. Тому слід вважати, що роль фінансового потенціалу держави у постконфліктному відновленні визначається тим, що саме на ньому ґрунтується процес формування фінансової політики, яка покликана забезпечити економічне зростання. Подібний вплив набуває важливого значення у сприянні політичним змінам, покращенні національної безпеки та розв'язанні соціальних проблем.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що фінансовий потенціал держави у постконфліктному відновленні вважається своєрідним комплексом фінансових ресурсів, використання яких необхідне для відбудови економіки та інфраструктури після кризових ситуацій. Він передбачає внутрішні та зовнішні джерела фінансування, а також дієве управління даними коштами з метою досягнення цілей постконфліктного відновлення. Основними елементами фінансового потенціалу держави у постконфліктному відновленні є:

1. Внутрішні джерела: кошти державного бюджету, внутрішні запозичення, кошти підприємств та населення.

2. Зовнішні джерела: міжнародна допомога, прямі іноземні інвестиції, кредити від міжнародних фінансових інституцій, облігації, розміщені на міжнародних ринках.

Роль фінансового потенціалу у постконфліктному відновленні визначається відновленням інфраструктури (ремонт дорожнього покриття, мостів, житлових об'єктів, енергетичних систем тощо), підтримка економіки (фінансування програм допомоги підприємству, створення нових робочих місць, активізація економічного зростання), соціальний захист (виплата пенсійного забезпечення,

допомог), покращення обороноздатності (фінансування військових потреб). Тому ефективне використання фінансового потенціалу держави слід вва-

жати критично важливим для вдалого відновлення після кризового стану та забезпечення подальшого сталого розвитку держави.

Список літератури:

1. Боронос В. Г. Фінансовий потенціал території у державній фінансовій політиці: методологія і практика управління: дис. ... докт. екон. наук; ДВНЗ «УАБС НБУ». Суми, 2012. 449 с.
2. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю. Розвиток фінансового потенціалу держави в умовах поствоєнного відновлення. URL: https://magazine.faaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_16-11-2022.pdf#page=143
3. Індус К. П. Управління фінансовим потенціалом України : автореф. дис. ... канд. екон. наук; ЧНТУ. Чернігів, 2016. 22 с.
4. Оцінка відновлення та розбудови миру: Аналіз впливу кризи та потреб на Східній Україні. Частина І. Представництво ООН в Україні. 2015. URL: http://www.un.org.ua/images/RPA_V1_Ukr.pdf.
5. Портна О. В. Сукупний фінансовий потенціал країни як основа досягнення фінансово-економічної безпеки України. Розвиток фінансового потенціалу суб'єктів господарювання як основа досягнення фінансово-економічної безпеки: колективна монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. С. 290-301
6. Портна О. В. Теоретичні підходи до визначення сукупного фінансового потенціалу країни. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 128-133.
7. Тулай О. І. Державні фінанси у забезпеченні сталого людського розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 500 с.
8. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
9. Шумська С. С. Фінансовий потенціал країни: методологія визначення та оцінки. *Фінанси України*. 2007. № 5. С. 55–64.
10. Boyce J.K. Public finance, aid, and post-conflict recovery. Economics Department Working Paper Series. 2007. URL: http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=econ_workingpaper.

Turchak D. V. FINANCIAL POTENTIAL OF THE STATE AS A MEANS OF POST-CONFLICT RECONSTRUCTION IN UKRAINE

The article is devoted to revealing the financial potential of the state as a means of post-conflict reconstruction in Ukraine. It is determined that the increase in tension in the international military-political situation, taking into account the ambiguous changes in the indicators of socio-economic development at the given time, are considered the most significant global challenges of today. Ensuring the success of measures in the field of post-conflict reconstruction should be the basis for achieving sustainable peace and preventing armed conflicts in the future. At the same time, changes in the socio-economic situation, which are observed not only in our country, but also on the world stage as a whole, require the development and application of modern approaches to eliminating the consequences of military conflicts. This is also required by changes in the nature of military operations, the complexity of interaction between elements of the post-conflict recovery mechanism, the imbalance between national economies and financial markets, as well as the intensive development of innovation in the field of information technologies.

While appreciating the achievements of modern economic science in the elimination of the consequences of military conflicts, the issues in the field of ensuring post-conflict recovery due to the financial potential of the state, the development of which is influenced by the effectiveness of financial policy, the importance of financial structures in the economy, as well as the level of automation in the financial sector, etc., still remain unresolved. Usually, in the process of eliminating the consequences of military conflicts, the most acute problem arises related to the lack of state funding and the limited prospects for further attracting financial resources not only from domestic but also from external sources. It is worth noting that this problem has great scientific value. The relevance of studying the role of the state's financial potential in post-conflict recovery is also due to the unpredictable military-political situation in our country, internal contradictions, as well as the decline in the positions of the state and business in the global capital market. In addition, the activation of the development of financial potential is a key prerequisite for ensuring national security and the formation of Ukrainian society.

Keywords: public administration, war, post-conflict recovery, financial potential, financial policy.

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Тюріна Д. М.

<https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

Жилінський І. В.

<https://orcid.org/0009-0009-1685-4100>

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено інституційні засади цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти в умовах сучасних безпекових, соціально-економічних та технологічних викликів. Обґрунтовано, що цифровізація освітньої політики виходить за межі впровадження окремих інформаційно-комунікаційних технологій і набуває ознак системного інституційного процесу, який охоплює зміну нормативно-правових рамок, організаційної архітектури, управлінських процедур, фінансових механізмів та кадрової політики. Проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування цифрової трансформації освіти як складової електронного урядування та data-driven governance, що передбачає інтеграцію цифрових інструментів у повний управлінський цикл – від стратегічного планування до моніторингу та оцінювання результатів освітньої політики.

На основі узагальнення теоретичних положень та сучасних управлінських практик запропоновано комплексну інституційну модель цифрової трансформації публічного управління освітою, яка інтегрує п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-регуляторний, організаційно-управлінський, технологічно-інфраструктурний, фінансово-ресурсний та кадрово-компетентнісний. Доведено, що їх узгоджена взаємодія формує цілісну цифрову екосистему управління освітою, у межах якої правові норми визначають інституційні межі функціонування цифрових сервісів, фінансові ресурси забезпечують розвиток інфраструктури, а кадровий потенціал гарантує ефективне використання цифрових інструментів.

Аргументовано, що інституційне закріплення цифрових змін є передумовою підвищення стійкості, прозорості та підзвітності системи публічного управління освітою. Запропонований підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий механізм модернізації освітньої політики, спрямований на формування адаптивної, даноцентричної та сервісно-орієнтованої моделі управління в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, освіта, інституційні механізми, цифрова інфраструктура, управлінські процеси.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління у сфері освіти стає одним із ключових напрямів модернізації державної політики в умовах сучасних викликів. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, безпекові ризики, соціально-економічна нестабільність та необхідність забезпечення безперервності освітнього процесу актуалізують потребу переосмислення традиційних адміністративних підходів до управління освітою.

Цифровізація змінює не лише інструментарій управління, а й інституційну архітектуру

освітньої політики, механізми прийняття управлінських рішень, форми взаємодії між державними органами, закладами освіти, громадами та іншими стейкхолдерами. У цих умовах цифрова трансформація виступає не як технічне оновлення процесів, а як системний інституційний процес, спрямований на формування стійкої, прозорої та адаптивної моделі публічного управління освітою.

Водночас відсутність комплексного інституційного підходу до впровадження цифрових змін у сфері освіти зумовлює необхідність наукового

осмислення механізмів, структурних компонентів та умов забезпечення ефективної цифрової трансформації системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження концептуальних засад цифрової трансформації освіти і науки зробили М. Дурман та О. Дурман, які розглядають цифровізацію як системний процес у контексті електронного урядування та модернізації механізмів публічного управління [2]. О. Потапова акцентує увагу на перспективних векторах цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти, підкреслюючи зміну управлінських практик, комунікацій та підходів до взаємодії з громадянами [9].

Значний науковий доробок у сфері управлінських вимірів цифровізації освіти належить А. Мельниченку та М. Дергалюк, які обґрунтовують зв'язок цифрової трансформації освіти з формуванням потенціалу розвитку регіонів і необхідність координації цифрових змін на державному, регіональному та локальному рівнях [6]. О. Лебідь, аналізуючи міжнародні практики інформаційних систем управління освітою (EMIS), підкреслює значення інституційно закріплених інформаційно-аналітичних систем для забезпечення ефективності управлінських рішень у сфері безперервної освіти педагогічних працівників [4].

Платформенно-сервісний аспект цифровізації висвітлюється у працях К. Рябець, яка розглядає вебпортал «Дія. Цифрова освіта» як інструмент публічного управління цифровою трансформацією та механізм розвитку цифрових компетентностей населення [10]. Інституційно-організаційні аспекти трансформації закладів освіти досліджуються А. Морозовим на прикладі цифрової моделі університету, а також Ю. Головною, яка аналізує перехід закладів вищої освіти до формату освітньо-науково-інноваційного комплексу [1; 8].

Проблеми науково-методичного забезпечення цифровізації освіти систематизовані у колективній праці В. Кременя та співавторів, де окреслено стан, виклики та перспективи розвитку цифрового освітнього середовища [3]. У ширшому контексті цифровізації економіки питання державного управління розвитком освіти досліджують О. Могилевська та співавтори [7]. Водночас В. Малінін і О. Лебідь пов'язують цифрову трансформацію з механізмами управління знаннями та розвитком відкритої освіти як складової *data-driven governance* [5].

Попри значну кількість досліджень, більшість із них зосереджується на окремих інструментах

цифровізації, діяльності закладів освіти або розвитку цифрових сервісів. Недостатньо уваги приділяється формуванню цілісних інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою як системи, що поєднує нормативне регулювання, організаційні механізми, фінансові інструменти, цифрову інфраструктуру та кадровий потенціал.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою в умовах сучасних викликів та розроблення комплексного підходу до їх систематизації.

Проблема дослідження полягає у відсутності інтегрованої моделі інституційного забезпечення цифрової трансформації, яка б враховувала багаторівневість управління освітою, міжсекторальну координацію та потребу у формуванні цифрової стійкості системи.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування інституційних засад цифрової трансформації публічного управління освітою та визначення їх структурних компонентів у контексті сучасних управлінських викликів.

Виклад основного матеріалу. Під інституційними засадами цифрової трансформації публічного управління освітою доцільно розуміти сукупність формальних правил, організаційних структур, процедур і ресурсних механізмів, які забезпечують системне впровадження цифрових технологій у процеси планування, координації, моніторингу та оцінювання освітньої політики. Такий підхід корелює з концептуальними положеннями М. Дурмана та О. Дурман [2], які розглядають цифрову трансформацію освіти і науки як інституційно зумовлений процес, інтегрований у систему електронного урядування та публічного управління. Автори наголошують, що цифровізація повинна бути закріплена в нормативних і організаційних механізмах управління, а не обмежуватися впровадженням окремих ІТ-рішень.

Подібну логіку підтримує О. Потапова [9], яка підкреслює, що цифрова трансформація публічного управління у сфері освіти передбачає зміну управлінських практик, управлінської культури та комунікаційних процесів, а не лише автоматизацію функцій. У її роботі акцентується увага на необхідності інституційного переосмислення ролі цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень.

Управлінський вимір цифрової трансформації розкривають А. Мельниченко та М. Дергалюк [6],

які обґрунтовують багаторівневий характер цифрових змін (державний, регіональний, локальний) і доводять, що ефективність цифровізації освіти залежить від узгодженості управлінських рішень та координації суб'єктів освітньої політики. Це дозволяє розглядати інституційні засади як механізм синхронізації дій різних рівнів влади.

Інституційний аспект інформаційно-аналітичної підтримки управління освітою розглядає О. Лебідь [4], аналізуючи міжнародні практики функціонування EMIS-систем. Авторка доводить, що цифрові інформаційні системи мають бути інтегровані в процедури прийняття рішень, моніторингу та оцінювання політики, що відповідає концепції *evidence-based governance*.

Платформенно-сервісний вимір інституціоналізації цифрової трансформації висвітлює К. Рябець [10], яка трактує вебпортал «Дія. Цифрова освіта» як інструмент реалізації державної політики цифрових компетентностей та як складову механізму публічного управління цифровими змінами.

Інституційно-організаційний рівень цифрової трансформації закладів освіти представлений у роботах А. Морозова [8] та Ю. Головні [1], де цифровізація розглядається як зміна моделі функціонування університету, що охоплює освітні, управлінські та наукові процеси. Ці дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є зміною інституційної архітектури закладу, а не лише впровадженням платформ.

Системний характер цифровізації освіти підкреслюється у доповіді В. Кременя та співавторів [3], де наголошено на потребі науково-методичного забезпечення, стандартів якості та нормативної підтримки цифрових процесів.

Таким чином, у працях зазначених авторів цифрова трансформація трактується як багатовимірний інституційний процес, що поєднує нормативне регулювання, організаційні структури, інформаційні системи, цифрові платформи та управлінські механізми координації. Відповідно, цифрова трансформація охоплює не лише технологічний рівень (платформи, реєстри, бази даних), а й управлінський – зміну моделей взаємодії між державою, закладами освіти, громадою та учасниками освітнього процесу, що узгоджується з міжсекторальним підходом до розвитку освіти в умовах цифровізації економіки [6; 9].

На основі узагальнення наведених теоретичних положень запропоновано комплексну інституційну модель цифрової трансформації публічного управління освітою у вигляді цілісного текстового опису.

Комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управління освітою розглядається як багаторівнева система взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують перехід від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до цифрової екосистеми управління освітою. Її особливістю є інтеграція правових, організаційних, технологічних, фінансових та кадрових елементів у єдину логіку функціонування.

Фундаментом моделі виступає нормативно-регуляторний блок. Саме він формує інституційні межі цифрової трансформації, визначає правовий статус електронних освітніх документів, цифрових реєстрів, систем електронної ідентифікації та цифрового документообігу. Важливою складовою є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами захисту персональних даних, кібербезпеки та електронної довіри. Нормативне забезпечення створює правову передумову для легітимності цифрових управлінських рішень і функціонування інформаційних систем.

На основі правових рамок формується організаційно-управлінський блок, який відповідає за трансформацію самих управлінських процесів. Йдеться про реінжиніринг адміністративних процедур, їх переведення в електронний формат, скорочення надмірної бюрократії та запровадження принципів *data-driven governance*. Прийняття управлінських рішень на основі аналітики великих даних, освітньої статистики та цифрових індикаторів підвищує обґрунтованість політики. Одночасно забезпечується координація між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та закладами освіти, що сприяє узгодженості цифрових змін на різних рівнях управління.

Технологічно-інфраструктурний блок забезпечує матеріальну основу цифрової трансформації. Він охоплює створення та інтеграцію освітніх реєстрів, платформ управління, аналітичних панелей, інформаційних систем типу АІКОМ, розвиток хмарних рішень і кіберзахисту. Цифрова інфраструктура дозволяє забезпечити безперервність освітніх процесів, оперативність обміну даними та стійкість систем до зовнішніх загроз, що особливо актуально в умовах воєнних викликів.

Фінансово-ресурсний блок виконує функцію забезпечення сталості цифрових перетворень. Перехід до програмно-цільового бюджетування цифрових ініціатив дозволяє системно планувати витрати на інфраструктуру, аналітичні системи

Комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управління освітою

Блок моделі	Основний зміст та завдання
1. Нормативно-регуляторний (фундамент)	<ul style="list-style-type: none"> – Правова база: створення та оновлення законів щодо електронної ідентифікації та цифрового документообігу. – Стандартизація: гармонізація з нормами ЄС щодо захисту персональних даних (GDPR) та кібербезпеки. – Регламентация: визначення статусу цифрових дипломів, сертифікатів та реєстрів.
2. Організаційно-управлінський (процеси)	<ul style="list-style-type: none"> – Data-driven governance: впровадження управлінських рішень на основі аналізу великих даних (Big Data). – Реінжиніринг: оптимізація бюрократичних процедур через їх переведення в онлайн-формат. – Координація: створення горизонтальних зв'язків між МОН, громадами та закладами освіти.
3. Технологічно-інфраструктурний (інструменти)	<ul style="list-style-type: none"> – Платформи та реєстри: розбудова систем на кшталт АІКОМ (Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту). – Кіберзахист: забезпечення стійкості систем до зовнішніх втручань. – Хмарні рішення: централізоване зберігання освітнього контенту та баз даних.
4. Фінансово-ресурсний (забезпечення)	<ul style="list-style-type: none"> – Бюджетування: перехід до програмно-цільового фінансування цифрових ініціатив. – Інвестиції: залучення донорських коштів та грантів на розбудову цифрової інфраструктури. – ДПП: партнерство з ІТ-бізнесом для розробки спеціалізованого софту.
5. Кадрово-компетентнісний (людський капітал)	<ul style="list-style-type: none"> – Digital Literacy: підвищення рівня цифрової грамотності держслужбовців та освітян. – Аналітика: підготовка кадрів, здатних працювати з освітньою статистикою. – Культура: трансформація мислення управлінців від контролю до сервісно-орієнтованого підходу.

та підвищення кваліфікації кадрів. Додатковими джерелами виступають міжнародні гранти, донорські програми та механізми державно-приватного партнерства, що сприяють масштабуванню цифрових рішень і впровадженню інноваційних продуктів.

Кадрово-компетентнісний блок є ключовим елементом довгострокової ефективності моделі. Він передбачає розвиток цифрової грамотності управлінців, педагогів та адміністраторів, формування аналітичної спроможності працювати з освітніми даними та трансформацію управлінської культури. Перехід від контролюючої до сервісно-орієнтованої та даноцентричної моделі управління вимагає зміни мислення суб'єктів управління та формування культури цифрової відповідальності.

Взаємодія зазначених блоків має як вертикальний, так і горизонтальний вимір. Вертикально нормативний блок визначає рамки для функціонування технологічних систем, управлінських процесів і кадрового розвитку. Горизонтально фінансові ресурси забезпечують розбудову інфраструктури, а організаційний компонент спрямовує ці ресурси на підвищення компетентностей і вдосконалення процедур. Синергія всіх компонентів формує цілісну інституційну систему.

Результатом функціонування комплексної моделі є формування стійкої цифрової інститу-

ції публічного управління освітою, здатної ефективно реагувати на безпекові, соціально-економічні та технологічні виклики, забезпечувати прозорість, підзвітність і якість управлінських рішень на основі даних.

Висновки. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що цифрова трансформація публічного управління освітою в умовах сучасних викликів набуває ознак системного інституційного процесу, який виходить за межі впровадження окремих інформаційних технологій. Йдеться про комплексну перебудову нормативних засад, організаційної архітектури, управлінських процедур, фінансових механізмів і кадрової політики у сфері освіти.

Цифровізація змінює логіку управління освітньою політикою, трансформуючи традиційні адміністративні моделі у даноцентричні, сервісно-орієнтовані та мережеві. Ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від інтеграції цифрових інструментів у повний управлінський цикл – від стратегічного планування і нормотворчості до моніторингу, аналітики та корекції управлінських рішень. Лише за умови інституційного закріплення цифрових змін вони набувають сталого характеру та забезпечують якісну модернізацію системи управління освітою.

Обґрунтована у статті комплексна інституційна модель цифрової трансформації публічного управ-

ління освітою інтегрує п'ять взаємопов'язаних блоків: нормативно-регуляторний, організаційно-управлінський, технологічно-інфраструктурний, фінансово-ресурсний та кадрово-компетентнісний. Їхня взаємодія формує цілісну систему, у якій правові рамки визначають умови функціонування цифрової інфраструктури, фінансові ресурси забезпечують її розвиток, а кадровий

потенціал гарантує ефективне використання цифрових інструментів.

Системне формування інституційних засад цифрової трансформації створює передумови для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління освітою, забезпечуючи його здатність реагувати на сучасні кризові та структурні виклики розвитку суспільства.

Список літератури:

1. Головня Ю. Цифрова трансформація вищої освіти в Україні: від академічного центру до освітньо-науково-інноваційного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-43>
2. Дурман М. О., Дурман О. Л. Концептуальні підходи до цифрової трансформації освіти і науки. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2 (77). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.16>
3. Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І., Литвинова С. Г., Луговий В. І., Мальований Ю. І., ... Топузов О. М. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи», 18-19 листопада 2022 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2022. 4(2), 1–49. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223>
4. Лебідь О. Цифрова трансформація публічного управління в системі безперервної освіти педагогічних працівників. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.10>
5. Малінін В. В., Лебідь О. В. Відкрита освіта як складова механізму управління знаннями в публічному управлінні системою неперервної освіти. *Публічне урядування*. 2020. № 4 (24). С. 214–225. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-213-216](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-213-216)
6. Мельниченко А. А., Дергалюк М. Управлінські виміри цифрової трансформації освіти в контексті формування потенціалу розвитку регіонів. *Наукові перспективи*. 2023. № 7(37). С. 222–233. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-222-233](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-222-233)
7. Могилевська О., Павловський С. А., Кобелев В. І., Строкач М., Єгіазарян Г. Державне управління розвитком освіти України в умовах цифровізації економіки. *Розвиток міста*. 2024. Випуск 3 (03). С. 63–77.
8. Морозов А. В. Цифрова трансформація закладу вищої освіти на прикладі Державного університету «Житомирська політехніка». *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти*. 1(1), 196–201. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.15864>
9. Потапова О. М. Перспективні вектори цифрової трансформації публічного управління у сфері освіти. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 1. С. 44–46. DOI: <https://doi.org/10.15421/152160>
10. Рябець К. Значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1(15). С. 243–258. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48920/1/K_Riabets_DU_1.pdf

Tiurina D. M., Zhylynskyi I. V. INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION UNDER CONTEMPORARY CHALLENGES

The article examines the institutional foundations of the digital transformation of public administration in the field of education under contemporary security, socio-economic, and technological challenges. It substantiates that the digitalization of educational policy goes beyond the implementation of individual information and communication technologies and acquires the characteristics of a systemic institutional process encompassing changes in regulatory frameworks, organizational architecture, administrative procedures, financial mechanisms, and human resource policy. Modern scholarly approaches to interpreting the digital transformation of education as a component of e-government and data-driven governance are analyzed, emphasizing the integration of digital tools into the entire management cycle – from strategic planning to monitoring and evaluation of educational policy outcomes.

Based on the generalization of theoretical provisions and current managerial practices, a comprehensive institutional model of the digital transformation of public administration in education is proposed. The

model integrates five interrelated blocks: regulatory, organizational and managerial, technological and infrastructural, financial and resource-based, and human capital and competency-based. It is demonstrated that their coordinated interaction forms a holistic digital ecosystem of educational governance, within which legal norms define the institutional boundaries for the functioning of digital services, financial resources ensure infrastructure development, and human capital guarantees the effective use of digital instruments.

It is argued that the institutional consolidation of digital changes is a prerequisite for enhancing the resilience, transparency, and accountability of the public administration system in education. The proposed approach allows digital transformation to be considered as a multi-level mechanism for modernizing educational policy aimed at establishing an adaptive, data-centered, and service-oriented model of governance in the context of contemporary challenges.

Keywords: *digital transformation, public administration, education, institutional mechanisms, digital infrastructure, governance processes.*

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Яневська Т. М.

<https://orcid.org/0009-0003-8426-2277>

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр»

Подільського району міста Києва

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

В статті проаналізовано підходи до тлумачення понять «державна кадрова політика», «державна галузева кадрова політика», «державна кадрова політика в сфері охорони здоров'я», «державна політика в сфері охорони здоров'я». На цій основі виділено кілька основних вимірів розуміння сутності державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. У свою чергу, всі напрями діяльності в зазначеній сфері мають у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян.

Запропоновано визначення державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я як політичного курсу дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.

Узагальнено комплекс чинників, які зумовлюють особливості державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я та повинні враховуватися при її здійсненні. До таких чинників віднесені:

- характеристики кадрового потенціалу відповідної сфери (частка молодих кадрів, пропорція між чисельністю лікарів та молодшого медичного персоналу тощо);*
- специфічні риси діяльності медичних працівників (складність оцінювання якості роботи, висока спеціалізація лікарської діяльності та ін.);*
- світові тенденції в кадровому забезпеченні охорони здоров'я (надмірна концентрація медичних працівників у містах за рахунок сільської місцевості, суттєві диспропорції у чисельності фахівців різних спеціальностей і т.д.);*
- ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я (освіта медичних працівників на основі компетентності, справедлива оплата, гідні та безпечні умови їх праці та ін.);*
- функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері (реалізація конституційного права на охорону здоров'я та медичну допомогу, представництво інтегральних інтересів суспільства у відповідній сфері тощо).*

Ключові слова: державна кадрова політика, сфера охорони здоров'я, кадровий потенціал сфери охорони здоров'я, управління кадровими ресурсами, кадрове забезпечення охорони здоров'я.

Постановка проблеми. Розвиток сфери охорони здоров'я є одним із пріоритетів політики нашої держави. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року визначає її однією з ключових у гуманітарній сфері, приділяючи спеціальну увагу кадровому забезпеченню зазначеної системи. Одна з цілей даної стратегії полягає в забезпеченні безперервного розвитку людського капіталу та створення можливостей

самореалізації в системі охорони здоров'я [27]. Отже, питання кадрової політики займають чільне місце в державній політиці щодо сфери охорони здоров'я України та, в цьому зв'язку, потребують наукового супроводу, в першу чергу на основі чіткого розуміння змісту відповідного напрямку державної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриттю й розвитку загального поняття



тійного апарату державної кадрової політики в тих чи інших аспектах приділяли увагу О. Банчук-Петросова, К. Ващенко, Р. Войтович, О. Воронько, Л. Гогіна, Н. Гончарук, Ю. Іванченко, В. Карлова, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Пірен, Л. Приходченко, О. Приходько, А. Рачинський, С. Серьогін, В. Сороко, І. Сурай, Ю. Сурмін, Г. Щокін, О. Якубовський та ін. Зміст державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я аналізували В. Борщ, Н. Васюк, Г. Граціотова, М. Данилко, В. Жаховський, І. Жеков, Д. Карамішев, В. Короленко, Т. Курило, О. Левицька, Ю. Малігон, О. Мотайло, Н. Орлова, О. Поживілова, Я. Радіш, Н. Федак, А. Халецький, С. Чуприна, Т. Юрочко, М. Ясіновська та ін. Доцільно також врахувати праці А. Автомеєнко, М. Білінської, К. Бортняк, З. Гладуна, О. Гальцовой, В. Горника, М. Кірової, О. Клименко, В. Князевича, Н. Кризиної, Л. Криничко, О. Сороки, В. Юнгера та ін., в яких відображені погляди щодо тлумачення поняття державної політики в сфері охорони здоров'я. В наявних працях представлені досить різні підходи до розуміння сутності державної кадрової політики в зазначеній сфері, що зумовлює потребу їх аналізу для вироблення комплексного бачення. Крім того, доцільно узагальнити особливості відповідної політики, що фрагментарно виділені в низці досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне визначення сутності та узагальнення особливостей державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для нашого дослідження базовим є поняття державної кадрової політики, стосовно розуміння якого серед науковців простежується загалом єдина позиція, проте з деякими відмінностями та різним ступенем деталізації поглядів. Так, в науковій доповіді вчених Національної академії державного управління при Президентові України сформульоване стисле визначення відповідного поняття як цілеспрямованої, розрахованої на тривалий період стратегічної діяльності держави з формування, збереження, нарощування, розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу суспільства [9, с. 65]. У фундаментальному підручнику «Державна служба» та науковій розробці за редакцією Р.Войтович відображене подібне досить лаконічне тлумачення, згідно з яким державна кадрова політика полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток

і раціональне використання трудових ресурсів країни [12, с. 30; 13, с. 155–156].

Отже, вчені в галузі державного управління одноставно розуміють державну кадрову політику як здійснення державної довгострокової стратегії щодо кадрового забезпечення всіх сфер суспільства. В Енциклопедії державного управління таке розуміння доповнене виділенням основних етапів відповідної стратегічної діяльності держави, що передбачають визначення довгострокових цілей, соціально-економічних і політичних завдань, конкретних заходів державної кадрової політики. В енциклопедичному трактуванні вказується також на призначення цієї політики забезпечити головні передумови для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою [15, с. 105].

О. Банчук-Петросова більш детально висвітлює підпорядкованість державної кадрової політики забезпеченню реалізації національних інтересів, а саме, інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність в контексті розвитку України [3].

Важливість державної кадрової політики підкреслена Г. Щокіним, який вважає її одним із провідних напрямів діяльності держави, що охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування й раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу [32, с. 454].

В низці тлумачень розкриваються структурні аспекти державної кадрової політики. Зокрема, М. Білінська, В. Сороко, В. Чмига розглядають її в структурно-змістовному плані як систему стратегічних цілей, завдань, принципів, напрямів і пріоритетів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [4, с. 7]. У монографії за редакцією В. Олуйка до зазначених складових додані суб'єкти, об'єкти, відносини, ідеї, механізми реалізації, форми, методи, моделі, що визначають напрями і зміст роботи з кадрами. Враховуючи описану складну структуру та необхідність системності, вчені наголошують на необхідності розробки та офіційного затвердження державного документу на зразок Концепції сучасної державної кадрової політики, що має відображати державну кадрову стратегію [10, с. 139]. При цьому, як показано в згаданому підручнику «Державна служба», загальними засадами відповідної політики мають бути демокра-

тичність, реалістичність, законність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм [13, с. 155–156].

О. Приходько веде мову про потребу наукового підґрунтя державної кадрової політики, трактуючи її як систему теоретичних знань, поглядів, установок державних органів, недержавних організацій, посадових осіб, спрямовану на встановлення стратегії, принципів і пріоритетів цієї політики, на визначення кадрової доктрини, ефективних форм і методів кадрової діяльності. Дослідник також вказує на багаторівневу природу кадрової політики, виділяючи такі її різновиди, як загальнонаціональна, державна, регіональна кадрова політика, кадрова політика в органах місцевого самоврядування, корпоративна, приватна, особиста кадрова політика в недержавному секторі [26, с. 69].

В цьому контексті виокремлюють поняття державної галузевої кадрової політики – складової державної кадрової політики, що базується на державних пріоритетах з урахуванням галузевих особливостей та потреб і відповідних ресурсів [9, с. 65]. Прикладом такої галузевої політики є державна кадрова політика в сфері державної служби, яку нерідко ототожнюють з державною кадровою політикою в цілому. Такий вузький підхід відображений, зокрема, в Енциклопедичному словнику з державного управління. Це видання містить розуміння державної кадрової політики як стратегічної діяльності держави в сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно реалізовувати завдання та функції держави [14, с. 144].

Разом з тим, державна кадрова політика загалом включає широкий спектр галузевих політик, одна з яких здійснюється в сфері охорони здоров'я. Я. Радиш, О. Поживілова, Н. Васюк при дослідженні сутності цієї галузевої політики виходять із загального розуміння державної кадрової політики як державної стратегії, політичного курсу роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що віддзеркалює волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави [29, с. 99]. Конкретизація такого загального бачення в прикладенні до аналізованої сфери міститься в працях О. Левицької, Г. Граціотової та М. Ясіновської, згідно з якими кадрова політика в системі охорони здоров'я – це головний напрям кадрової роботи, який визначається системою тео-

ретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах [8, с. 27; 22, с. 25]. С. Чуприна дає подібне тлумачення зазначеної політики як важливого напрямку управління людськими ресурсами у медичній галузі, що базується на державних і регіональних підходах, ідеях та методах [31, с. 143].

Описуючи структуру державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, І. Жеков та А. Халецький визначають її як систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів та принципів держави в організації та регулюванні кадрових процесів і відносин. При цьому серед пріоритетів автори виокремлюють: реорганізацію системи планування та розподілу людських ресурсів, вдосконалення кадрової системи у відповідній сфері; розробку нових державних стандартів вищої медичної та фармацевтичної освіти; удосконалення підготовки сімейних лікарів і медичних сестер, запровадження навчання фахівців за новими спеціальностями тощо [17, с. 32]. Подібним чином Ю. Малігон та О. Мотайло включають до системних складових кадрової політики в медичній сфері цілі, принципи, методи й критерії роботи з кадрами, поширювані на всі категорії працівників. На їх погляд, ця кадрова політика визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо свого персоналу [23, с. 50].

Т. Авраменко розкриває цільовий компонент аналізованої політики, зазначаючи, що вона покликана забезпечити ефективну діяльність медичної галузі, має спрямовуватися на покращення результативності діяльності як окремого медичного працівника, так і системи охорони здоров'я в цілому [1, с. 4]. Натомість, Д. Карамішев та Н. Федак головну мету державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я вбачають у забезпеченні ефективності функціонування даної сфери шляхом створення системи підготовки кваліфікованих, ініціативних і відповідальних управлінських кадрів [18, с. 69].

В окремих працях приділяється увага сутності державної політики за певними напрямами кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я. Так, Т. Курило під державною кадровою політикою з підготовки керівників охорони здоров'я розуміє комплекс прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення системи охорони здоров'я висококваліфікованими фахівцями шляхом реалізації сукупності політичних,

економічних, правових та наукових методів і критеріїв роботи з медичним персоналом [21, с. 13]. В. Жаховський викладає аналогічне тлумачення державної кадрової політики військово-медичної служби у вигляді комплексу прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо забезпечення Збройних Сил України висококваліфікованими медичними фахівцями [16, с. 9].

Загалом проведений понятійний аналіз дозволяє констатувати різноманітність поглядів на сутність державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я за відсутності єдиного підходу. В контексті його вироблення доцільно враховувати усталене загальне розуміння державної політики, що є напрямом дій або утримання від них, обраним і здійснюваним органами державної влади для вирішення певної проблеми (проблем) [11, с. 7]. Такий же підхід використовує Н. Кризина, яка під поняттям державної політики в сфері охорони здоров'я розглядає стратегію й тактику політичного курсу, пов'язаного з діяльністю держави щодо збереження та зміцнення фізичного й психічного здоров'я та соціального благополуччя населення [20, с. 27].

Я. Радиш, М. Кірова, О. Поживілова, О. Сорока вказують на відсутність усталеної дефініції категорії «державна політика України в галузі охорони здоров'я». На їх думку, остання є комплексом прийнятих загальнодержавних рішень чи взятих зобов'язань щодо збереження та зміцнення фізичного й психічного здоров'я населення [28, с. 73–74]. С. Чуприна поділяє такий погляд та зазначає, що відповідна політика включає реалізацію взаємопов'язаних дій у політичній, правовій, економічній, соціальній, культурній, науковій і медичній площинах [31, с. 142]. В роботі А. Автомеєнко наводиться подібне за змістом визначення політики в галузі громадського здоров'я як комплексу управлінських рішень та заходів, що має на меті створення умов для збереження здоров'я та збільшення тривалості якісного життя громадян [2, с. 324].

В. Горник, О. Клименко, К. Бортняк також дотримуються розуміння державної політики в досліджуваній сфері як системи заходів, але через призму стратегії національної безпеки, зокрема заходів нормативно-правового, фінансово-економічного, організаційно-управлінського характеру, спрямованих на усунення загроз національній безпеці у сфері охорони здоров'я громадян й мінімізацію чинників, що негативно впливають на таку безпеку [7, с. 10].

З. Гладун розглядає державну політику з охорони здоров'я з точки зору її структур-

них компонентів, зазначаючи, що вона полягає в формуванні вищими органами державної влади пріоритетів, доктрин, концепцій і програм, спрямованих на зміцнення здоров'я населення, забезпечення діяльності і розвиток системи охорони здоров'я [6, с. 23].

Узагальнення проаналізованих наукових підходів дає змогу виділити кілька основних вимірів тлумачення поняття державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. Зазначимо також, що, як показано в роботі [33, с. 86], сферу охорони здоров'я можна визначити як сферу діяльності системи спеціалізованих організацій, спрямованої на збереження та покращення здоров'я громадян. Тому всі напрями розвитку цієї сфери мають у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян. На це вказується, зокрема, в профільному законодавстві, згідно з яким охорона здоров'я є системою заходів, спрямованих на збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя [25].

Виходячи з наведених міркувань та наявних трактувань більш загальних понять, розглянутих вище, можна запропонувати наступне визначення: **державна кадрова політика в сфері охорони здоров'я** – це політичний курс дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.

Як зазначають Т. Харченко та А. Сиза, **діяльність в медичній сфері має певні особливості**, що й визначають специфіку формування відповідної кадрової політики. До таких особливостей дослідники відносять: складність оцінювання якості та результативності роботи через неможливість застосування ринкових критеріїв ефективності; високу спеціалізацію лікарської діяльності, що не допускає права на невизначеність і помилку; прагнення до самостійності лікарів високої квалі-

фікації; потребу тісної координації роботи фахівців різних підрозділів медичних закладів, складність розподілу повноважень і відповідальності між ними тощо [30, с. 186].

Державна кадрова політика зумовлюється також *характеристиками кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я*. Зокрема, виділяють такі важливі характеристики в даній сфері як чисельність молодих кадрів у спільній віковій структурі професіоналів, співвідношення чисельності медичних і немедичних фахівців, пропорція між чисельністю лікарів та молодшого медичного персоналу, розподіл медичних кадрів за рівнями кваліфікації [5, с. 168].

Важливе значення для кадрової політики має врахування *світових тенденцій в кадровому забезпеченні охорони здоров'я*. В. Борщ та М. Данилко включають до цих тенденцій наступні: дефіцит персоналу, який надає первинну медичну допомогу; надлишок фахівців вузького профілю; дисбаланс у співвідношенні чисельності лікарів, сестринського та акушерського персоналу; надмірну концентрацію медичних працівників у містах за рахунок сільської місцевості; суттєві диспропорції у чисельності фахівців різних спеціальностей та кваліфікацій. Окремою тенденцією є посилення ролі адміністративних працівників та економістів у сфері медичного обслуговування, коли в багатьох країнах закладами охорони здоров'я зазвичай керують фахівці, які мають не медичну, а управлінську або економічну освіту [5, с. 162–163]. В. Короленко і Т. Юрочко звертають увагу на світову тенденцію в управлінні кадровими ресурсами у сфері охорони здоров'я, що полягає в посиленні ролі лікарського самоврядування. Останньому в країнах ЄС законодавчо передано низку важливих функцій з регулювання системи охорони здоров'я та закріплено організаційні засади професійної діяльності лікарів [19, с. 19].

При виробленні кадрової політики видається доцільним також орієнтуватися на *ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я*, що узагальнені Н. Орловою на основі документів міжнародного рівня. До таких параметрів вчена включає: гендерну рівність; освіту медичних працівників на основі компетентності; справедливу оплату, гідні та безпечні умови їх праці; підтримку їх фізичного та психічного здоров'я; інвестиції в кадрове забезпечення; наявність інфраструктури й ресурсів у важкодоступних районах тощо [24, с. 116].

В цьому контексті Т. Авраменко веде мову про типові недоліки зазначених систем управління кадровими ресурсами, що поширені в міжнародному масштабі та включають [1, с. 7]:

- відсутність адекватного планування та прогнозування потреб в кадрових ресурсах охорони здоров'я;
- невідповідність підходів до управління кадровими ресурсами сучасним вимогам системи охорони здоров'я;
- недосконалість і ненадійність інформаційної й дослідної бази з кадрових ресурсів охорони здоров'я;
- неврахування змін демографічних та епідеміологічних характеристик, таких як старіння населення, збільшення його мобільності та міграції тощо;
- збереження вираженої неоднорідності в географічному розподілі й професійній структурі працівників охорони здоров'я, а також загальних проблем кадрових ресурсів охорони здоров'я, в тому числі дефіциту медичних кадрів, їх незапланованої трудової міграції, незадовільних умов праці та ін.

Очевидно, на специфіку державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я впливають *функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері*. На думку В. Горника, О. Клименко, К. Боршняк, такими функціями є: забезпечення соціальної безпеки суспільства; вироблення стандарту реалізації конституційного права на охорону здоров'я та медичну допомогу; представництво інтегральних інтересів суспільства в сфері охорони здоров'я; захист прав громадян у зазначеній сфері; прогнозування й стратегічне планування розвитку охорони здоров'я на основі дослідження її стану [7, с. 8].

Загалом, на наш погляд, викладені характеристики кадрового потенціалу та управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я, інші описані вище чинники зумовлюють особливості відповідної державної кадрової політики та повинні враховуватися при її здійсненні.

Висновки. На основі проведеного понятійного аналізу можна виділити кілька основних вимірів розуміння сутності державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я, а саме: як загального політичного курсу дій; як системи, складовими якої є цілі, принципи, пріоритети, завдання тощо, закріплені в офіційному державному документі (стратегії, концепції, доктрині); як комплексу рішень та заходів. У свою чергу, всі напрями діяльності зазначеної сфери мають

у підсумку підпорядковуватися інтересам суспільства в аспекті забезпечення здоров'я його громадян.

Виходячи з цього, державну кадрову політику в сфері охорони здоров'я пропонується визначити як політичний курс дій, що розробляється органами державної влади з метою ефективного формування, розвитку й використання кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я в інтересах суспільства, закріплюється в державній стратегії або концепції у вигляді системи стратегічних цілей, принципів і пріоритетних напрямів, реалізується шляхом виконання офіційно затверджених планів конкретних завдань та заходів.

При здійсненні державної кадрової політики в сфері охорони здоров'я повинні враховуватися її особливості. Вони зумовлюються комплексом чинників, до яких доцільно віднести: характеристики кадрового потенціалу відповідної сфери; специфічні риси діяльності медичних працівників; світові тенденції в кадровому забезпеченні охорони здоров'я; ключові параметри ефективної системи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я; функції, що характерні загалом для державної політики в цій сфері.

Виділений комплекс чинників потребує більш детального розкриття та, можливо, доповнення іншими складовими, що визначає перспективи подальших досліджень.

Список літератури:

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров'я: аналіт. доповідь. Київ: НІСД, 2012. 35 с.
2. Автомеєнко А.І. Державна політика в сфері громадського здоров'я в Україні. *Держава та регіони: Серія: Право*. 2019. № 3(65). С. 323–331. URL: https://law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/54.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
3. Банчук-Петросова О.В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=597> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.
5. Борщ В.І., Данилко М.В. Стратегія управління кадровими ресурсами в охороні здоров'я України. *Сталий розвиток охорони здоров'я: національні та глобальні виміри: монографія* / за ред. В.М. Запорожана, В.Г. Марічереди. Рига: Baltija Publishing, 2024. С. 161–175. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-10> (дата звернення: 19.03.2026).
6. Гладун З.С. Державна політика охорони здоров'я в Україні (адміністративно-правові проблеми формування і реалізації): монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 460 с.
7. Горник В.Г., Клименко О.В., Бортняк К.В. Поняття державної політики в галузі охорони здоров'я населення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського: Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. Том 36(75). № 6. С. 7–11. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.6/02> (дата звернення: 22.03.2026).
8. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6(52). С. 25–34. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3> (дата звернення: 20.03.2026).
9. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доповідь / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
10. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В.М. Олуйка. Київ: НАДУ, 2008. 420 с.
11. Державна політика: підручник / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
12. Державна служба і кадрова політика: наук. розробка / за заг. ред. Р.В. Войтович. Київ: НАДУ, 2015. 56 с.
13. Державна служба: підручник: у 2 т. Т. 1 / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Сergyogin (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2012. 372 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
15. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 2011. 524 с.
16. Жаховський В.О. Державне управління системою формування кадрового потенціалу медичної служби Збройних Сил у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2005. 20 с.
17. Жеков І.І., Халецький А.В. Проблеми кадрового забезпечення медичної сфери в умовах реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2021. Вип. 7. С. 30–41. URL: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.7.2021.30-41> (дата звернення: 13.03.2026).

18. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Реалізація державної політики щодо професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Державне управління»*. 2011. № 1(4). С. 68–75. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamcudu_2011_1_11.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
19. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції: монографія. Київ: КІМ, 2018. 96 с.
20. Крижина Н.П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я: механізми формування та реалізації: автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2008. 36 с.
21. Курило Т.М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Київ, 2006. 20 с.
22. Левицька О.О. Кадрова політика у системі охорони здоров'я регіону: напрямки формування та реалізації: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 320 с.
23. Малігон Ю.М., Мотайло О.В. Нормативно-правове регулювання державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні. *Проблеми економіки*. 2021. № 2(48). С. 49–55. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-49-55> (дата звернення: 15.03.2026).
24. Орлова Н.С. Проблеми формування кадрового потенціалу галузі охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19 у світі. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 112–122. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-112-122](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-112-122) (дата звернення: 22.03.2026).
25. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. № 2801-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
26. Приходько О.М. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 3(43). С. 68–72. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2013/13.pdf (дата звернення: 23.03.2026).
27. Про схвалення Стратегії розвитку системи 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 січня 2025 р. № 34-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-r#Text> (дата звернення: 6.03.2026).
28. Радиш Я.Ф., Кірова М.О., Поживілова О.В., Сорока О.Я. Категорійно-понятійний апарат державного регулювання трансформаційних процесів у галузі охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2012. № 4(40). С. 66–75. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/12.pdf (дата звернення: 23.03.2026).
29. Радиш Я.Ф., Поживілова О.В., Васюк Н.О. Кадрове забезпечення охорони здоров'я України: сутність понять. *Економіка та держава*. 2012. № 1. С. 97–101. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2012/28.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
30. Харченко Т.О., Сиза А.Д. Особливості формування кадрового потенціалу в організаціях медичної сфери обслуговування України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 185–188. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/38.pdf (дата звернення: 8.03.2026).
31. Чуприна С.Л. Механізми реалізації державної політики охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 10. С. 141–146. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18> (дата звернення: 11.03.2026).
32. Щокін Г.В. Соціальна теорія і кадрова політика: монографія. Київ: МАУП, 2000. 576 с.
33. Яневська Т.М. Суспільна ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я та її оцінювання: аналіз понятійного апарату. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського: Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Том 34(73). № 3. С. 85–93. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/14> (дата звернення: 18.03.2026).

Yanevska T. M. STATE PERSONNEL POLICY IN HEALTH CARE SPHERE: ESSENCE AND FEATURES

In this article the approaches to interpretation of concepts “state personnel policy”, “state sectoral personnel policy”, “state personnel policy in health care sphere”, “state policy in health care sphere” are analyzed. On this basis, the several main dimensions of understanding the essence of state personnel policy in health care sphere are identified, namely: as general policy course of actions; as a system consisting of goals, principles, priorities, tasks etc., fixed in the official state document (strategy, conception, doctrine); as a package of decisions and measures. In turn, all directions of activity in specified sphere have to be subjected in the end to society interests in the aspect of ensuring citizens' health.

The definition of state personnel policy in health care sphere is proposed as policy course of actions which is been developed by state authority bodies with the aim of effective formation, development and using the personnel potential of health care sphere for social interests, is been fixed in state strategy or conception in

the form of system including strategic goals, principles and priority directions, is been implemented through fulfillment officially approved plans of specific tasks and measures.

The package of factors is generalized which determine features of the state personnel policy in health care sphere and have to be taken into account in conducting this policy. Such factors include:

- characteristics of the personnel potential of relevant sphere (share of young personnel, proportion between the number of doctors and young medical staff, etc.);*
- specific features of medical professionals activity (complexity of working quality evaluation, high specialization of medical activity, and so on);*
- world trends in health care staffing (excessive concentration of medical professionals in cities at the expense of rural areas, significant disparities in the number of professionals in different specialties, and more);*
- key parameters of the effective system of personnel resources management in health care sphere (education of medical professionals on the competence basis, fair pay, decent and safe working conditions for them, etc.);*
- functions that are generally typical for state policy in this sphere (ensuring the constitutional right to health care and medical aid, representation of integrated society interests in relevant sphere, and so on).*

Keywords: *state personnel policy, health care sphere, personnel potential of health care sphere, personnel resources management, health care staffing.*

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.08:341.171:316.658

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/27>

Малишак А. С.

<https://orcid.org/0009-0007-9860-7626>

Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВІД КАДРОВОЇ ВІДПОВІДНОСТІ ДО ПУБЛІЧНОЇ ДОВІРИ

У статті розглянуто трансформацію критеріїв державної служби України під впливом євроінтеграційних процесів. Особливу увагу приділено зміні акцентів від традиційної кадрової відповідності (формальних кваліфікаційних вимог до персоналу) до пріоритету публічної довіри та доброчесності у діяльності державного апарату.

Проаналізовано європейські стандарти професійної та етичної державної служби, що базуються на принципах меритократії, політичної нейтральності, підзвітності й прозорості. Висвітлено вимоги до професіоналізму, компетентності й дотримання етичних норм державними службовцями в контексті зближення з Європейським Союзом.

Окремо підкреслено роль суспільної довіри як ключового індикатора ефективності публічної служби: довіра громадян розглядається як необхідна умова успішної реалізації реформ та легітимності владних інституцій. Наведено приклади сучасних реформ державної служби в Україні, здійснюваних у руслі євроінтеграції (оновлення законодавства про державну службу, запровадження конкурсного відбору, антикорупційні заходи, підвищення прозорості та підзвітності тощо), що спрямовані на зміцнення доброчесності та підвищення рівня довіри громадян до органів влади.

Зроблено висновок, що європейська інтеграція виступає каталізатором докорінних змін у системі державної служби: критеріями оцінки роботи службовців дедалі більше стають репутація, довіра суспільства та відповідність європейським цінностям відкритого й підзвітного врядування.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, євроінтеграція, професіоналізм, етичні стандарти, професійна компетентність, підготовка кадрів, інституційна спроможність, публічна довіра, доброчесність, реформа.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція ставить нові вимоги до системи державної служби та виклик старим підходам до кадрового забезпечення влади. Якщо раніше ключовим критерієм вважалася формальна відповідність посадовців кваліфікаційним стандартам і політична лояльність, то зараз акцент поступово зміщується на прозорість, доброчесність і довіру суспільства. Європейська Комісія відзначає, що підготовка країн-кандидатів до вступу «потребує акценту на фундаментальних реформах у сфері верховенства права, економіки та функціонуванні демократичних інститутів і публічної адміністрації. Попри формальне просування окремих країн до членства в ЄС, реальний прогрес у сферах верховенства

права, незалежності суду, боротьби з корупцією, свободи медіа, функціонування демократичних інституцій та економічної конкурентоспроможності залишається нерівномірним і структурно обмеженим політичною поляризацією, слабкістю інституцій та зовнішніми викликами, що зумовлює наукову проблему пошуку дієвих механізмів забезпечення не формальної, а змістовної імплементації європейських стандартів у процесі розширення ЄС» [1].

Ці реформи неможливі без модернізації державної служби – зокрема зменшення політичної залежності та впровадження стандартів прозорого відбору і оцінювання кадрів. Однак європейські виклики вимагають не тільки змін у законодав-



стві: вони ставлять за мету оновити організаційну культуру і відносини між владою та громадянами. В даній статті показано, яким чином євроінтеграційні процеси змінюють самі критерії держслужби – від орієнтації на формальні показники до орієнтації на суспільну довіру і доброчесність чиновника.

Актуальність дослідження зумовлена євроінтеграційним курсом України та необхідністю переосмислення критеріїв державної служби відповідно до стандартів ЄС. У контексті трансформації моделі публічного управління й переходу від формальної кадрової відповідності до результативності, доброчесності та підзвітності, ключового значення набуває формування професійної, політично нейтральної та орієнтованої на громадянина державної служби. Європейські принципи належного врядування акцентують на прозорості, якості публічних послуг, ефективному внутрішньому контролі та відновленні публічної довіри, що в умовах воєнних і трансформаційних викликів стає визначальним чинником стійкості державних інституцій і просування України до членства в ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних дослідженнях публічного управління дедалі більше уваги приділяється зв'язку між якістю інституцій та рівнем довіри громадян до публічної адміністрації. Зокрема, у статті Стівена Ван де Валле та Куна Мігхелбрінка доведено, що як результати діяльності публічних служб, так і процедурні характеристики їх функціонування, насамперед відсутність корупції, суттєво впливають на формування довіри, причому саме процесуальні чинники мають сильніший ефект. Автори, спираючись на багаторівневий аналіз 173 регіонів Європи, обґрунтовують важливість субнаціонального виміру оцінювання інституційної якості та демонструють, що регіональні відмінності істотно пояснюють варіації рівня довіри. Отримані висновки розвивають підхід «supply-side theories», згідно з яким легітимність і довіра до державних інституцій залежать не лише від результативності політики, а й від дотримання принципів неупередженості, доброчесності та процедурної справедливості. У контексті трансформації критеріїв державної служби це означає зсув акценту від формальної кадрової відповідності до інституційної доброчесності, прозорості процесів та забезпечення антикорупційних стандартів як ключових передумов формування публічної довіри [2, с. 2; 3–6].

У сучасних дослідженнях довіри в публічному управлінні окрему увагу приділено довірі

публічних службовців до громадян як чиннику ефективності державної служби. В проведеному дослідженні стверджується, що попри традиційне домінування механізмів контролю в бюрократичних системах, вищий рівень довіри між службовцями та громадянами знижує транзакційні витрати, тобто зменшує надмірні процедури контролю, перевірок, погоджень і витрат часу на взаємне страхування від ризиків – та підвищує якість управлінських рішень і надання публічних послуг [3, с. 2–4].

У дослідженні Анни Жакме-Гоше підкреслюється, що запровадження етичних стандартів у державній службі пов'язане насамперед із необхідністю зміцнення довіри громадян до держави та легітимації публічної влади. Авторка наголошує, що етичні норми виконують переконливу функцію: вони мають не лише регулятивний, а й комунікативний характер, формуючи у суспільства уявлення про доброчесність, неупередженість і підзвітність публічних службовців. Водночас етичні стандарти поступово інституціоналізуються через коди поведінки, механізми запобігання конфлікту інтересів та спеціалізовані органи контролю, що свідчить про трансформацію традиційної моделі державної служби під впливом європейських інтеграційних та управлінських тенденцій [4].

Це ще раз підтверджує, що для успішних реформ критично важливо фокусуватися на відновленні публічної довіри. Огляд літератури дозволяє констатувати: кращі світові практики й наукові дослідження акцентують необхідність комплексної зміни критеріїв оцінки держслужбовців – в бік не лише професійних якостей, а й прозорих процедур, етичної відповідальності й довіри з боку громадян.

Постановка завдання. Метою статті є проаналізувати, як у контексті євроінтеграції змінюються пріоритети державної служби – від формальної кваліфікації до акценту на довірі громадян, прозорості та доброчесності. Дослідження прагне виявити, які європейські стандарти слугуватимуть новими орієнтирами, і як ці зрушення впливають на реформування публічної адміністрації в Україні та інших країнах-учасницях процесу євроінтеграції. Зокрема, метою є дослідити трансформацію кадрових процедур, запровадження етичних кодексів і механізмів підзвітності, а також значення цих змін для легітимності влади та ефективності публічної служби.

Виклад основного матеріалу. У Європейському Союзі та в країнах Ради Європи виро-

блено низку стандартів державної служби, що виходять за межі простого регулювання штатів. Зокрема, вони ґрунтуються на цінностях демократичності, верховенства права та повазі до прав людини (стаття 2 Договору про ЄС). Як формулізовано в Хартії ЄС, кожен громадянин має право на якісне управління – тобто публічну адміністрацію, що є відкритою, обґрунтованою і підзвітною. Організаційні норми Ради Європи (рекомендації СМ/Rec(2000)6 та ін.) також зобов'язують країни-члени дотримуватися політичної нейтральності та доброчесності держслужбовців. Крім того, ОЕСР у своїх Принципах публічної адміністрації (2017) підкреслює необхідність незалежного управління кадрами, прозорого конкурентного набору і систем професійного розвитку. Єврокомісія в Комунікації 2020 р. прямо відзначає: «Підзвітність керівництва та професіоналізм державної служби досі потребують забезпечення [...] Необхідно закріпити в законодавстві прозорі меритократичні процедури відбору, підвищення, зниження у посаді та звільнення» [1].

Таким чином, у європейські стандарти входять прозорість і об'єктивність відбору кадрів, політична нейтральність, безконфліктність і забезпечення доброчесності через контроль. Це означає, що відповідність публічної служби європейським вимогам тепер тлумачиться ширше: не лише відповідність посадовій групі чи профілю, а й повна відповідність цінностям – від лояльності громадянам до прозорості рішень.

Анна Жакме-Гоше етичні стандарти розглядає як ключовий елемент модернізації європейської державної служби. Вона зазначає, що починаючи з 1990-х років у більшості європейських країн були ухвалені спеціальні кодекси поведінки державних службовців, які стали інструментом формалізації етичних вимог та посилення довіри до публічної влади. Науковець підкреслює, що такі кодекси не обмежуються декларативними положеннями, а встановлюють конкретні стандарти професійної поведінки, спрямовані на запобігання конфлікту інтересів, зловживанням владою та корупції [4, с. 689–690].

Окрім юридичних норм, багато систем сьогодні включають регулярне етичне навчання та декларації інтересів. Наприклад, законодавство США формулює так: «публічна служба – це громадський обов'язок, що вимагає від працівників ставити лояльність до конституції, законів та етичних принципів вище за особисту вигоду» [5, с. 318].

У звіті Ян-Генрік Маєр-Залінга, Кіма Сасс Міккельсена, Крістіана Шустера наголошується,

що серед дослідників і практиків існує загальний консенсус щодо того, що професіоналізація державної служби є ключовою умовою розвитку держави. Зокрема, автори прямо зазначають, що якість бюрократії, а передусім професіоналізація цивільної служби, є корисною для розвитку країни та пов'язується з економічним зростанням, зниженням корупції та підвищенням ефективності державного управління [4]. У цьому контексті меритократичний принцип добору – тобто призначення на основі професійних якостей і компетентності, а не політичних чи неформальних критеріїв – розглядається як фундамент сучасної професійної державної служби. Таким чином, професіоналізація трактується не лише як організаційна характеристика, а як інституційна передумова демократичної стабільності, доброчесності та спроможності держави забезпечувати якісну публічну політику.

Довіра громадян є наріжним показником легітимності системи управління. У суспільствах, де держслужба сприймається як чесна і професійна, вища схильність до дотримання норм і підтримки реформ. Такі компоненти якості адміністрування як прозорість процедур і низький рівень корупції є ключовими детермінантами громадянської довіри до влади.

Водночас недотримання цих стандартів призводить до її падіння – про що свідчать дослідження на пострадянському просторі: формальні етичні правила або ігнорують, або обходять, що систематично «підриває ефективність і руйнує довіру» [7].

До початку повномасштабної війни Україна здійснювала системні реформи публічного управління відповідно до Principles of Public Administration, проте війна призупинила їх повноцінну імплементацію. Водночас Європейська Комісія визнала, що правова основа сучасної публічної адміністрації в Україні вже сформована, хоча ще не повністю реалізована. Окремо підкреслюється створення розгалуженої інфраструктури антикорупційних органів після 2014 року (НАЗК, НАБУ, САП, Вищий антикорупційний суд), однак їх незалежність залишається вразливою до політичного тиску [8, с. 3–4].

Попри воєнні дії, публічна адміністрація продовжує функціонувати: більшість адміністративних послуг відновлено, цифрова платформа «Дія» залишається дієвою, а система електронних закупівель ProZorro забезпечує прозорість навіть під час війни. У процесі післявоєнної відбудови ключовими стануть прозорість, підзвітність і добро-

чесність управління, особливо щодо використання коштів реконструкції.

Довіра громадян до державної служби є найважливішим показником її успішності та легітимності в очах суспільства. Без довіри навіть найдосконаліші управлінські рішення не отримають підтримки, а реформи не дадуть бажаних результатів. Натомість високий рівень суспільної довіри сприяє стабільності, згуртованості та ефективності державного управління. Формування довіри напряму залежить від поведінки і результатів роботи самих службовців – їхньої чесності, відкритості, компетентності у вирішенні проблем громадян. Відповідно, підвищення довіри суспільства до держслужби визначено серед головних завдань реформ. Зокрема, наголошується, що доброчесність є питанням довіри, безпеки та євроінтеграції, адже якість публічної служби й рівень доброчесності службовців стали критеріями вступу до ЄС. Додержання принципу доброчесності формує основу для довіри суспільства до інституцій влади, так само як професійність і орієнтація на потреби громадян. В Україні традиційно рівень довіри до державних органів був низьким, проте впровадження антикорупційних заходів, прозорих процедур та електронного врядування поступово покликане змінити ситуацію. Публічна довіра сьогодні розглядається не тільки як ціль, а й як необхідна умова успішного виконання державою своїх функцій та просування на шляху європейської інтеграції.

Протягом останнього десятиліття в Україні реалізовано низку реформ державної служби, спрямованих на імплементацію вищезгаданих принципів та наближення до європейських стандартів. Ключовим кроком стало ухвалення нового Закону «Про державну службу» (2015 р., набув чинності з 2016 р.), який запровадив меритократичні засади вступу на держслужбу та деполітизацію апарату [9, с. 5]. Зокрема, закон чітко розмежував політичні та адміністративні посади (введено інститут державних секретарів міністерств для забезпечення інституційної пам'яті та сталості роботи апарату), а також запровадив обов'язковий конкурсний добір на більшість посад. Таким чином створено прозору процедуру відбору, покликану мінімізувати кумівство та партійну протекцію і підвищити фаховий рівень новопризначених службовців. Важливим напрямом визначено реформу системи оплати праці з метою підвищення мотивації та добропорядності кадрів (хоча цю реформу ще не завершено).

У сфері запобігання корупції впроваджено безпрецедентні заходи. Прийнято Закон «Про очищення влади» (2014 р.) для люстрації посадовців, причетних до зловживань минулого режиму – як крок до відновлення суспільної довіри. Створено Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), запущено систему електронного декларування майна, доходів і витрат посадовців (2016 р.), що забезпечило публічний доступ до інформації про статки чиновників. Це підвищило прозорість і громадський контроль, адже виявлення невідповідностей у деклараціях стало підставою для перевірок і покарань, стимулюючи доброчесну поведінку. Для заохочення викриття правопорушень ухвалено законодавство про захист викривачів. Одночасно здійснюється цифровізація публічних послуг і внутрішніх процесів (система «Трембіта», портали відкритих даних тощо) – ці кроки не лише підвищують ефективність, а й зменшують безпосередній контакт громадянина з чиновником, скорочуючи можливості для корупції та підвищуючи довіру до державних сервісів.

Окремо слід відзначити заходи з підвищення якості надання адміністративних послуг, що стали важливим чинником зміцнення довіри. Створення по всій країні мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) забезпечило більш клієнтоорієнтований підхід і прозорі стандарти обслуговування громадян, що позитивно впливає на імідж держслужби. Впровадження Закону «Про адміністративну процедуру» (2022 р.) встановлює єдині зрозумілі правила розгляду звернень і прийняття адміністративних рішень, наближаючи українську практику до європейської [10].

В Україні та сусідніх країнах, де триває процес адаптації до стандартів ЄС, такі настанови реалізуються через нові законодавчі ініціативи та розробку національних стратегій реформ. Зокрема, у Плані дій «Україна–ЄС» 2023–2025 акцентується на удосконаленні управлінських кадрів відповідно до принципів ОЕСР (OECD, 2017) і Рекомендацій Ради Європи.

За оцінками ОЕСР, майбутня система державної служби має будуватися «у відповідності до Принципів публічної адміністрації» – тобто з оновленою структурою, посиленням контролем і розвиненими системами доброчесності [8, с. 1].

Таким чином, поточні реформи в Україні орієнтовані на запозичення європейських підходів: з одного боку, закріплення обов'язку громадської служби і нейтральності на законодавчому рівні, з іншого – посилення прозорості та механізмів контролю (аудит, е-декларування, відкриті

конкурсні відбори тощо). Експерти підкреслюють, що лише поєднання формальних реформ із реальним втіленням європейських цінностей дозволить зрушити опору інституцій і забезпечити сталість змін.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (схвалена розпорядженням КМУ №831-р від 21.07.2021) є базовим рамковим документом, який переводить реформу держслужби з логіки «внутрішньої оптимізації апарату» в логіку наближення до європейських принципів публічного адміністрування (SIGMA/OECD).

З погляду наукової проблематики «критеріїв державної служби» документ фактично визначає, за якими ознаками оцінюється спроможність державного службовця та системи HRM: професійна компетентність, прозорий добір, класифікація посад, справедлива оплата праці, результативність, підзвітність і добросовісність. Тобто відбувається перехід від формально-статусних критеріїв до меритократичних і компетентнісних. Це добре узгоджується з подальшими кроками 2024–2025 років щодо відновлення та модернізації конкурсних процедур і приведення відбору у відповідність до принципів OECD/SIGMA [11].

На рівні законодавчих змін 2025 року є два маркери, які напряду стосуються нових критеріїв держслужби. По-перше, у березні 2025 Верховна Рада підтримала реформу системи оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад (законопроект № 8222), тобто відхід від фрагментованих доплат до більш прозорої, структурованої моделі винагороди. По-друге, у липні 2025 уряд підтримав законопроект про відновлення конкурсної процедури вступу на державну службу та вдосконалення процедур проходження/припинення служби – це пряме посилення меритократії й конкурентного добору.

Події липня 2025 року, пов'язані з ухваленням змін до законодавства щодо повноважень антикорупційних органів (НАБУ та САП), які у медійному дискурсі були інтерпретовані як обмеження їхньої автономії, засвідчили, що трансформація критеріїв державної служби в умовах євроінтеграції не зводиться до формального вдосконалення процедур добору чи класифікації посад. Сама наявність спеціалізованих інституцій та нормативно закріплених гарантій їх функціонування не є достатнім показником європейської відповідності. Ключовим

стає критерій реальної інституційної незалежності, тобто спроможності органів діяти без політичного або адміністративного впливу поза межами визначених законом процедур. У цьому контексті відбувається зміщення акценту з кадрової відповідності на інституційну автономію як системну характеристику публічної служби [12].

Після суперечливих рішень щодо антикорупційних органів держава зробила кроки, щоб виправити ситуацію і відновити їхню незалежність. Це показало, що система здатна реагувати на критику суспільства та вимоги Європейського Союзу і повертатися до правильного курсу. Отже, зміни в державній службі відбуваються не рівно й безпомилково – іноді трапляються відхилення. Але головне – наскільки швидко і відповідально держава здатна виправляти помилки та дотримуватися принципу верховенства права. У цьому контексті довіра громадян уже не є просто «результатом» реформ. Вона стає окремим і дуже важливим показником якості державної служби. Якщо суспільство довіряє інституціям – це означає, що реформи справді працюють і Україна реально наближається до європейських стандартів.

Висновки. Дослідження демонструють, що європейська інтеграція значно змінює пріоритети у формуванні та оцінці державної служби. Раніше домінували формальні критерії – освіта, досвід, партійна прихильність. Нині важливішими стають становище довіри громадян, прозорість процедур і добросовісність. З одного боку, це відповідає європейським стандартам управління та умовам вступу до ЄС.

З другого – ці зміни відповідають глобальним трендам «державного адміністрування заради громадян» і формуванню публічної цінності. Наукові дані підтверджують: коли держслужбовці віддані службі народу, діють відкрито і без корупції, громадяни готові більше довіряти державі. Виконання вимог прозорості й відповідальності – це не декларативна формальність, а джерело підвищення ефективності та легітимності управління. Зрештою, як зазначають дослідники, «реалізація відповідних реформ посилить професійні стандарти і відновить суспільну довіру».

Отже, трансформація критеріїв держслужби, зумовлена євроінтеграцією, має не лише кадрові, а й широкі суспільні наслідки – зростання довіри, зниження ризиків корупції та укріплення демократії.

Список літератури:

1. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2020 Communication on EU Enlargement

Policy. Brussels, 6.10.2020. COM(2020) 660final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0660> (дата звернення: 14.02.2026).

2. Van de Walle S., Migchelbrink K. Institutional quality, corruption, and impartiality: the role of process and outcome for citizen trust in public administration in 173 European regions. *Journal of Economic Policy Reform*. 2020. URL: https://repub.eur.nl/pub/130318/Repub_130318.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

3. Migchelbrink K., Van de Walle S. Public officials' trust in citizens: a review of the literature. In: Six F., Hamm J. A., Latusek D., van Zimmeren E., Verhoest K. (eds.) *Handbook on Trust in Public Governance*. 2025. P. 344–358. DOI: 10.4337/9781802201406.00028.

4. Jacquemet-Gauché A. Ethical Standards for the Civil Service in Europe: Substitutes for or Complements of Legal Rules? *The Civil Service in Europe*. 2025. P. 683–700. DOI: 10.4324/9781003458333-43.

5. OECD. *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing, 2000. ISBN 92-64-18519-4. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 14.02.2026).

6. Meyer-Sahling J.-H., Mikkelsen K. S., Schuster C. How to improve the quality of public administration in Europe? Lessons from and for civil service reform. EUPACK Topical Paper. July 2018. URL: <https://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Mikkelsen%20Schuster%20-%20Civil%20Service%20Reform%20-%20EUPACK.pdf#:~:text=surprising%2C%20%20%20%20,a> (дата звернення: 14.02.2026).

7. Khamzina Z., Buribayev Y., Tileubergenov Y. Institutionalizing integrity: rethinking ethical and cultural standards in Kazakhstan's civil service. *Frontiers in Political Science*. 2025. Vol. 7. DOI: 10.3389/fpos.2025.1573608.

8. OECD. *Public governance in Ukraine: Implications of Russia's war*. OECD Policy Responses: Ukraine. 1 July 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/public-governance-in-ukraine-implications-of-russia-s-war-c8cbf0f4> (дата звернення: 14.02.2026).

9. Ярема О. Реформа державного управління. Презентаційні матеріали. 2025. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Proyekt-Reforma-publichnogo-upravlinnya_YArema.pdf (дата звернення: 14.02.2026).

10. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Роль реформи державного управління в процесі євроінтеграції. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/ukrayina-yes/rol-reformy-derzhavnoho-upravlinnia-v-protsesi-ievrointehratsii> (дата звернення: 14.02.2026).

11. Кабінет Міністрів України. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвалено розпорядженням КМУ від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).

12. Peleschuk D. Ukraine curbs autonomy of anti-corruption agencies. *Reuters*. 22 July 2025 (updated 23 July 2025). URL: <https://www.reuters.com/en/ukraine-curbs-autonomy-anti-corruption-agencies-2025-07-22/> (дата звернення: 14.02.2026).

Malyshak A. S. TRANSFORMATION OF CIVIL SERVICE CRITERIA IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: FROM PERSONNEL COMPLIANCE TO PUBLIC TRUST

The article examines the transformation of Ukraine's civil service criteria under the influence of European integration processes. Particular attention is paid to the shift in emphasis from traditional personnel compliance (formal qualification requirements for staff) to prioritizing public trust and integrity in the functioning of the state apparatus. The study analyzes European standards of professional and ethical civil service based on the principles of meritocracy, political neutrality, accountability, and transparency. It outlines the requirements for professionalism, competence, and adherence to ethical norms by civil servants in the context of closer alignment with the European Union.

Special emphasis is placed on public trust as a key indicator of public service effectiveness: citizens' trust is considered a necessary condition for the successful implementation of reforms and the legitimacy of public institutions. The article provides examples of contemporary civil service reforms in Ukraine carried out in line with European integration (updating civil service legislation, introducing competitive recruitment, anti-corruption measures, and increasing transparency and accountability), all aimed at strengthening integrity and increasing citizens' trust in public authorities.

It is concluded that European integration acts as a catalyst for profound changes in the civil service system: the performance criteria for civil servants are increasingly becoming reputation, public trust, and compliance with European values of open and accountable governance.

Keywords: *civil service, civil servants, European integration, professionalism, ethical standards, professional competence, professional training, institutional capacity, public trust, integrity, reform.*

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352.07:338.43:631.5:332.1

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/28>

Бричко А. М.

<https://orcid.org/0000-0003-4902-1403>

Сумський національний аграрний університет

Кальченко І. В.

<https://orcid.org/0009-0004-9699-7235>

Сумський національний аграрний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Стаття присвячена актуальним питанням удосконалення публічного управління стратегічним розвитком сільських територій регіону в умовах європейської інтеграції. У роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади стратегічного управління сільськими територіями та визначено ключові напрями підвищення ефективності публічного управління, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, багаторівневого врядування та інтегрованого територіального підходу. Проаналізовано сучасні національні та міжнародні дослідження, законодавчо-нормативні документи, стратегії розвитку сільських територій України та ЄС, а також практики реалізації інструментів LEADER та CAP. Систематизовано проблеми та виклики, що стримують розвиток сільських територій в Україні, зокрема депопуляцію, низьку інвестиційну привабливість, обмежену спроможність органів місцевого самоврядування, фрагментованість процесів стратегічного планування та недостатній рівень цифровізації й моніторингу. Здійснено порівняльний аналіз ключових показників розвитку сільських територій України та ЄС, включаючи демографічні, економічні, соціальні та інфраструктурні показники, що підтверджує необхідність комплексного підходу до публічного управління та активізації місцевих ініціатив. Запропоновано новітні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління: створення інтегрованих цифрових платформ для збору та аналізу даних, впровадження механізмів стимулювання місцевих ініціатив, розвиток публічно-приватного партнерства, формування єдиного методичного стандарту стратегічного планування та моделі «трьох рівнів взаємодії» між державою, органами місцевого самоврядування та громадськими/бізнесовими структурами. Висвітлено перспективи подальших досліджень у напрямі цифровізації управління, оцінки ефективності стратегічних програм та адаптації європейських підходів багаторівневого врядування до українських умов. Отримані результати можуть бути використані органами публічного управління, місцевого самоврядування, науковими установами та міжнародними організаціями для розробки ефективних стратегій сталого розвитку сільських територій та підвищення їх економічної, соціальної та екологічної стійкості в умовах європейської інтеграції.

Ключові слова: публічне управління, стратегічний розвиток, сільські території, сталий розвиток, європейська інтеграція, місцеве самоврядування, інституційна спроможність, інтегрований територіальний підхід.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління, зумовленими євроінтеграційним век-

тором, децентралізаційними реформами та необхідністю відновлення економіки в умовах воєнних викликів. Особливої актуальності набуває проблема стратегічного розвитку сільських тери-



торій регіонів, які виконують не лише виробничу, а й соціальну, екологічну, демографічну та культурну функції, формуючи основу продовольчої безпеки держави та просторової збалансованості її розвитку.

Сільські території України традиційно характеризуються значним природно-ресурсним потенціалом, аграрною спеціалізацією, високою роллю місцевих громад у збереженні національної ідентичності та соціального капіталу. Водночас вони стикаються з комплексом системних проблем: депопуляцією та трудовою міграцією, деградацією соціальної інфраструктури, обмеженим доступом до публічних послуг, низьким рівнем інвестиційної привабливості, технологічною відсталістю аграрного виробництва, нерівномірністю територіального розвитку та недостатньою диверсифікацією економіки. Ці проблеми посилюються в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зростання соціально-економічних ризиків.

Європейська інтеграція України відкриває нові можливості для модернізації публічного управління розвитком сільських територій, зокрема через імплементацію принципів сталого розвитку, багаторівневого врядування, партнерства, субсидіарності, орієнтації на результат та участі громадськості у прийнятті управлінських рішень. У межах Спільної аграрної політики Європейського Союзу (CAP), політики згуртованості та підходу LEADER сільські території розглядаються як простір комплексного розвитку, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні складові.

Водночас національна система публічного управління стратегічним розвитком сільських територій в Україні залишається фрагментованою, з домінуванням галузевого підходу, недостатньою узгодженістю державної регіональної, аграрної, соціальної та екологічної політики, обмеженою спроможністю органів місцевого самоврядування до стратегічного планування та реалізації довгострокових програм розвитку. Нерідко стратегічні документи мають декларативний характер, не підкріплені реалістичними механізмами фінансування, інституційної підтримки та моніторингу результативності.

Додатковою проблемою є недостатній рівень адаптації європейських підходів до розвитку сільських територій до українських соціально-економічних, просторових та інституційних реалій. Запозичення окремих інструментів без урахування регіональної специфіки, ресурсного потен-

ціалу громад, рівня розвитку людського капіталу та локальної ідентичності не забезпечує очікуваного ефекту та не формує стійких моделей територіального розвитку.

У цьому контексті виникає об'єктивна потреба в удосконаленні публічного управління стратегічним розвитком сільських територій регіону на засадах європейської інтеграції, що передбачає формування інтегрованої системи стратегічного планування, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, розвиток партнерських механізмів взаємодії держави, бізнесу та громад, а також запровадження інноваційних інструментів територіального розвитку.

Науково-практична проблема формування сучасної моделі публічного управління стратегічним розвитком сільських територій регіону, орієнтованої на європейські стандарти врядування, принципи сталого розвитку та потреби територіальних громад, що й зумовлює необхідність поглибленого теоретичного осмислення та розробки прикладних рекомендацій у цій сфері є актуальною і потребує більш глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження публічного управління та сталого розвитку сільських територій в Україні демонструють зростаюче значення інтеграції європейських підходів до стратегічного планування та регіональної політики. Комаха Л. та Колтун В. [1] підкреслюють необхідність формування комплексної системи публічного управління, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку сільських територій. Автори наголошують на важливості інституційного зміцнення органів місцевого самоврядування та запровадження механізмів партнерської взаємодії з громадськістю та бізнесом.

Дослідження Томашук І. [2] фокусуються на трансформації розвитку сільських територій України з урахуванням євроінтеграційного поступу держави. Увагу акцентують на необхідності гармонізації національної політики з принципами та практиками ЄС, зокрема у контексті сталого розвитку, багаторівневого врядування та комплексного просторового планування. Аналогічні висновки роблять Коваленко А. та співавтори [3], які досліджують трансформацію стратегічного планування сільського розвитку в Україні в умовах європейської інтеграції. Автори відзначають, що успішність цих процесів залежить від адаптації європейських інструментів до національного та регіонального контексту.

Редзюк Н. [4] аналізує досвід країн ЄС у розвитку систем місцевого самоврядування та про-

понує уроки для України, підкреслюючи значення децентралізації та спроможності громад до стратегічного управління. Подібну увагу до інституційного забезпечення управління приділяє Павленко О. [6], досліджуючи механізми регіонального розвитку та їхню ефективність у публічному управлінні.

Чорний Р. [5] наголошує на ролі регіональної політики як домінанти повоєнного відновлення України, підкреслюючи стратегічну важливість інвестицій, інфраструктурного розвитку та інтеграції національної політики з міжнародними стандартами.

Міжнародні дослідження, зокрема Джохансона Дж. [7], а також звіт Європейської комісії [8], висвітлюють роль інструменту LEADER та довгострокової стратегії розвитку сільських територій у ЄС, що включає комплексний підхід до економічного, соціального та екологічного розвитку. Їхні висновки підкреслюють важливість місцевих ініціатив та партнерських мереж для підвищення ефективності політик сталого розвитку.

Національні стратегічні документи [9–12] концентруються на визначенні пріоритетів сталого розвитку сільських територій України до 2030 року, гармонізації політик із CAP ЄС та створенні умов для реалізації місцевих ініціатив. Харченко Т. та Лукаш С. [10,11] підкреслюють значення європейського досвіду у формуванні стратегічних векторів розвитку громад, а Бричко А. [12] досліджує інструменти підтримки місцевих ініціатив як ключовий механізм досягнення сталого сільського розвитку.

Системний аналіз останніх публікацій свідчить про наявність узгодженої наукової тенденції: інтеграція європейських принципів стратегічного планування та управління, інституційне зміцнення органів місцевого самоврядування та активізація громадських ініціатив є критично важливими для сталого розвитку сільських територій України в умовах європейської інтеграції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення публічного управління стратегічним розвитком сільських територій регіону в умовах європейської інтеграції на основі впровадження принципів сталого розвитку, багаторівневого врядування, інтегрованого територіального підходу та партнерської взаємодії органів публічної влади, місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Сучасна наука про публічне управління розглядає стратегіч-

ний розвиток територій як комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення соціально-економічного, екологічного та інституційного балансу на локальному рівні [1, 3, 6]. Сільські території України є специфічними об'єктами управління через їхню аграрну спрямованість, низьку щільність населення та високий природно-ресурсний потенціал, що вимагає інтегрованого підходу до розвитку.

Дослідники виділяють три основні компоненти ефективного публічного управління:

1. Інституційний компонент, що включає розвиток спроможності органів місцевого самоврядування та державної адміністрації.

2. Процесний компонент, орієнтований на стратегічне планування, моніторинг та оцінку результатів управлінської діяльності.

3. Ресурсний компонент, що передбачає ефективне використання фінансових, людських та природних ресурсів території [1].

Розвиток цих компонентів забезпечує реалізацію принципів сталого розвитку, багаторівневого врядування та інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку сільських територій [2; 3].

Дослідження європейських практик свідчить про ефективність підходів, які поєднують інтегрований територіальний розвиток, місцеву ініціативу та партнерство держави, бізнесу та громад. Інструмент LEADER у країнах ЄС є яскравим прикладом реалізації цих принципів: він передбачає формування локальних груп дії, які розробляють проекти розвитку громади на основі комплексного аналізу її потреб та ресурсного потенціалу [7; 8].

Звіт Європейської комісії [8] відзначає, що довгострокові стратегії розвитку сільських територій, орієнтовані на сталий розвиток, дозволяють підвищити економічну ефективність, зменшити депопуляційні процеси та зміцнити соціальну інфраструктуру. Такі підходи демонструють значне зростання доходів місцевих громад (у середньому на 12–18% протягом 5 років у країнах Західної Європи) та збільшення інвестиційної привабливості територій [7].

Аналіз українських досліджень [2; 3; 5; 6; 10–12] показує, що розвиток сільських територій України відбувається в умовах значних структурних викликів:

– депопуляція та трудова міграція: за даними Держстату, у 2023 році чисельність населення сільських територій скоротилася на 1,3% порівняно з 2022 роком;

– низька інвестиційна привабливість: лише 27% територіальних громад отримують прямі інвестиції у соціальну та інфраструктурну сферу;

– обмежена спроможність органів місцевого самоврядування: більшість рад не мають достатніх ресурсів для реалізації стратегічних планів.

Павленко О. [6] підкреслює, що існуючі механізми публічного управління переважно галузеві та фрагментовані, що знижує ефективність реалізації програм розвитку. Брак інтеграції між державними, регіональними та місцевими ініціативами призводить до дублювання функцій і нерівномірного розподілу ресурсів.

Головними проблемами адаптації європейських практик в Україні є:

– невідповідність інституційної спроможності рівня місцевих громад вимогам багаторівневого врядування [4];

– низький рівень підготовки кадрового потенціалу, зокрема фахівців у сфері стратегічного планування та інвестиційного менеджменту [3; 5];

– слабка фінансова база та обмежений доступ до грантових та кредитних ресурсів, що обмежує реалізацію локальних проектів [10, 12];

– відсутність системи моніторингу та оцінки ефективності політик, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1, 9].

Харченко Т. та Лукаш С. [10, 11] відзначають, що для гармонізації української політики із CAP ЄС необхідно не лише адаптувати законодавчі та нормативні акти, а й формувати комплексні інструменти підтримки громад, орієнтовані на сталий розвиток. На основі аналізу українських та міжнародних практик можна виділити ключові напрями удосконалення публічного управління:

1) інституційне зміцнення – створення міжвідомчих платформ взаємодії, розвиток спроможності місцевого самоврядування, формування інститутів підтримки інновацій та місцевих ініціатив [1; 4; 6];

2) стратегічне планування та інтеграція – розробка інтегрованих стратегій розвитку сільських територій, які поєднують економічні, соціальні та екологічні цілі [2; 3; 9];

3) фінансова підтримка – запровадження механізмів публічно-приватного партнерства, грантових програм, фінансування проектів місцевого розвитку [10; 12];

4) моніторинг та оцінка ефективності – створення системи КРІ для оцінки реалізації стратегічних програм, впровадження інформаційно-аналітичних платформ [1; 3];

5) розвиток людського капіталу – навчальні програми для керівників громад та фахівців із стратегічного управління, обмін досвідом із європейськими партнерами [7; 11].

На підставі аналізу можна запропонувати наступні інноваційні підходи:

– створення інтегрованої цифрової платформи розвитку сільських територій, що об'єднуватиме дані про ресурси, інвестиції, соціальну інфраструктуру та індикатори сталого розвитку. Це дозволить органам управління швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення;

– запровадження системи стимулювання місцевих ініціатив, включаючи фінансові гранти та консультативну підтримку від держави та міжнародних донорів;

– розробка єдиного методичного стандарту стратегічного планування, адаптованого до українського контексту та інтегрованого з європейськими практиками LEADER та CAP;

– впровадження моделі «трьох рівнів взаємодії», що передбачає координацію державних органів, органів місцевого самоврядування та громадських/бізнесових структур.

Нижче подано ключові показники розвитку сільських територій України та Європейського Союзу (ЄС).

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновки, що частка сільського населення трохи вища в Україні (~29,7%), ніж у середньому в ЄС (~24%) – це підкреслює соціально-економічну важливість сільських територій для української моделі розвитку. В Україні аграрна діяльність формує значну частину ВВП та зайнятості населення. Натомість у ЄС сільське господарство має нижчу частку у ВВП, але сільські регіони демонструють вищу диверсифікацію економічної активності. Обидва регіони стикаються із зменшенням населення на селі, що слід враховувати при формуванні стратегій розвитку. Доступ до транспортної інфраструктури є критичним чинником підвищення економічної та соціальної мобільності в сільській місцевості – ЄС має значно кращі показники за цей індикатор. ЄС активно використовує політики CAP та фінансування через EAFRD для підтримки сільських територій, що створює можливості для адаптації українських механізмів.

Комплексний аналіз свідчить, що ефективне публічне управління стратегічним розвитком сільських територій України в умовах європейської інтеграції потребує:

– інтеграції національних і європейських підходів до розвитку;

Таблиця 1

Ключові показниками розвитку сільських територій України та Європейського Союзу (ЄС)

Показник	Україна 2024	ЄС 2024
Частка сільського населення (%)	≈ 29,7% від загальної кількості населення	≈ 24% населення проживає в сільських регіонах
Зайнятість у сільському господарстві (%)	≈ 14% від загальної зайнятості (сільське господарство)	≈ 11,2% зайнятих у сільських регіонах
Індекс виробництва аграрної продукції	Динаміка показує значні коливання через війну та логістичні труднощі, зниження після 2022 р.	Стабільні тренди виробництва із впливом політик CAP, але зростає роль інновацій
Структура економічної активності у сільських регіонах	Сільське господарство залишається основним джерелом доходу та зайнятості; демографічна криза, трудова міграція та безробіття ставлять під загрозу економічну спроможність	Порівняно висока частка індустрії та послуг у сільських регіонах свідчить про диверсифікацію економіки; сектори демонструють нижчу продуктивність порівняно з урбанізованими регіонами
Порівняння сільського доходу	Статистика щодо доходів сільських домогосподарств в Україні потребує вдосконалення; значна частина доходів — з аграрного сектора	У багатьох країнах ЄС дохід на одного працівника в сільському господарстві істотно нижчий за середній дохід економіки загалом (CAP спрямована на вирівнювання)

Джерело: сформовано автором на основі [1–12].

– зміцнення інституційної спроможності та людського капіталу;

– запровадження фінансових та інноваційних механізмів підтримки;

– моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегічних планів;

– розвитку партнерських моделей взаємодії між державою, місцевими громадами та бізнесом.

Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ефективність управління, зменшити соціально-економічні диспропорції та забезпечити сталий розвиток сільських територій на європейських засадах.

Висновки. Можемо зробити висновок, що стратегічний розвиток сільських територій України в умовах європейської інтеграції потребує комплексного та інтегрованого підходу до публічного управління. Ефективне управління неможливе без підвищення спроможності органів місцевого самоврядування та державної влади, а також впровадження механізмів міжвідомчої координації. Інтеграція принципів CAP, інструментів LEADER та практик сталого розвитку дозволяє підвищити економічну ефективність, соціальну згуртованість та інвестиційну привабливість сільських територій.

Локальні ініціативи, партнерства та публічно-приватні механізми є ключовими чинниками реалізації стратегічних цілей та стимулювання інноваційного розвитку. Створення інтегрованих інформаційних платформ для збору, аналізу та оцінки даних сприятиме оперативному управлінню та більш ефективному розподілу ресурсів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей цифрового управління розвитком сільських територій, інтегрованих з системами європейської статистики; удосконаленні методик оцінки ефективності стратегічних програм та локальних ініціатив із урахуванням соціально-економічних і екологічних показників; дослідженні фінансових інструментів підтримки місцевих громад, зокрема грантів, публічно-приватного партнерства та інвестиційних фондів; адаптації європейського досвіду багаторівневого врядування до українських умов із врахуванням регіональних відмінностей та потенціалу місцевих громад. Таким чином, впровадження зазначених підходів забезпечить ефективне публічне управління, стале соціально-економічне зростання та підвищення життєздатності сільських територій України в умовах євроінтеграції.

Список літератури:

1. Комаха Л., Колтун В. Публічне управління сталим розвитком сільських територій. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Державне управління.* 2024. Т. 19, № 1. С. 34–38. DOI:10.17721/2616-9193.2024/19-6/22.

2. Томашук І., Томашук І. Розвиток сільських територій України з урахуванням євроінтеграційного поступу держави. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. С. 40–49. DOI:10.32782/СМІ/2023-7-6

3. Kovalenko A., Tsybulska J., Sakal O., Krupin V., Bratinova M. Ukraine's agricultural and rural development: transformation of strategic planning within the processes of European integration. *European Research Studies Journal.* 2025. Vol. XXVIII, Iss. 1. С. 739–760.

4. Редзюк, Н. Розвиток системи місцевого самоврядування в країнах ЄС: уроки для України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (5), 2023. С. 105–112. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-105-112>.
5. Чорний Р. С. Регіональна політика як домінанта повоєнного відновлення України: монографія / Чорний Р. С., Чорна Н. П. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2025. 260 с.
6. Павленко О.П. Інституційне забезпечення публічного управління регіонами. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т. 2. № 2. С. 299–310.
7. Jörgen Johansson, Mats Holmquist, LEADER and rural development policy – What’s the problem represented to be? *Journal of Rural Studies*. Volume 108, 2024, pp. 103–287, ISSN 0743-0167, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103287>.
8. The long-term vision for the EU’s rural areas: key achievements and ways forward. European Commission Report. 2024. COM(2024)450 final. URL: https://rural-vision.europa.eu/rural-vision/long-term-vision-eus-rural-areas-key-achievements-and-ways-forward_en (
9. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. та ін.]; за ред. Ю.О. Лупенка. К. : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
10. Харченко Т.О., Лукаш С.М. Стратегічні вектори забезпечення сталого сільського розвитку: гармонізація політик України до спільної аграрної політики ЄС. *Суспільство та національні інтереси*. № 8(8). 2024, С. 903–916. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8\(8\)-903-916](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-8(8)-903-916)
11. Лукаш С. М., Харченко Т. О. Сталий сільський розвиток громад: європейський досвід та можливості для України в рамках заходів з підготовки до вступу в ЄС. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 70–77. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-70-77>
12. Бричко А.М. Інструменти підтримки місцевих ініціатив для сталого сільського розвитку: європейський досвід та перспективи для України на шляху до ЄС. *Суспільство та національні інтереси*. № 2(10) (2025), С. 526–539. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-526-538](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-526-538)

Brychko A. M., Kalchenko I. V. IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF RURAL TERRITORIES OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article addresses pressing issues of improving public administration for the strategic development of rural areas in the region under conditions of European integration. The study substantiates the theoretical and methodological foundations of strategic management of rural territories and identifies key directions for enhancing the effectiveness of public administration based on the principles of sustainable development, multi-level governance, and an integrated territorial approach. Contemporary national and international research, legal and regulatory frameworks, strategies for rural development in Ukraine and the EU, as well as the implementation of LEADER and CAP instruments, have been analyzed. The study systematizes challenges and obstacles hindering the development of rural areas in Ukraine, including depopulation, low investment attractiveness, limited capacity of local self-government bodies, fragmented strategic planning processes, and insufficient digitalization and monitoring. A comparative analysis of key development indicators of rural areas in Ukraine and the EU – including demographic, economic, social, and infrastructural metrics—demonstrates the necessity of a comprehensive approach to public administration and the activation of local initiatives. Innovative approaches and practical recommendations are proposed to improve governance efficiency, including the creation of integrated digital platforms for data collection and analysis, the implementation of mechanisms to support local initiatives, the development of public-private partnerships, the establishment of a unified methodological standard for strategic planning, and a “three-level interaction” model among state authorities, local self-government, and civil/business structures. Prospects for further research include digitalization of management, assessment of strategic program effectiveness, and adaptation of European multi-level governance practices to Ukrainian conditions. The findings can be utilized by public administration bodies, local governments, research institutions, and international organizations to develop effective strategies for sustainable rural development and enhance economic, social, and environmental resilience under European integration conditions.

Keywords: public administration, strategic development, rural areas, sustainable development, European integration, local self-government, institutional capacity, integrated territorial approach.

Дата першого надходження статті до видання: 29.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Лазебна І. В.

<https://orcid.org/0000-0001-5668-7487>

Державний торговельно-економічний університет

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У статті досліджено ключові механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану, що є визначальним фактором ефективного публічного управління. У контексті повномасштабної війни в Україні органи місцевого самоврядування (ОМС) набули критично важливої ролі як гаранті життєдіяльності територіальних громад.

Основна мета дослідження полягає в тому, що співпраця між місцевою владою та громадянами є не лише інструментом управління, а й фундаментом соціальної згуртованості, довіри до влади та стійкості громад до кризових явищ. Автор систематизує механізми такої взаємодії, поділяючи їх на базові, партнерські та інноваційні. Які в свою чергу поділяються на: традиційні інструменти, цифрові канали, кризові механізми, механізми прозорості та підзвітності, механізми співпраці з волонтерськими та міжнародними організаціями, соціальне партнерство, партисипативне бюджетування та механізм залучення молоді. Визначено, що попри активне використання цих інструментів, система взаємодії залишається фрагментованою та не забезпечує єдиного, зручного доступу для громадян. Особлива увага приділяється проблемі розрізненості цифрових платформ, що створює перешкоди для швидкої та ефективної комунікації в кризових ситуаціях. Наголошено, що подолання цієї фрагментованості шляхом створення централізованої системи є головним завданням для подальшого вдосконалення взаємодії.

Наукова та практична значущість роботи полягає в глибокому аналізі інструментів взаємодії, що дозволяє сформулювати рекомендації для побудови інтегрованої системи комунікації за принципом «єдиного вікна». Це сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри до влади, соціальної згуртованості та стійкості громад у кризових умовах.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, взаємодія влади й громадськості, воєнний стан, комунікація, цифрові канали, соціальне партнерство, соціальна стійкість.

Постановка проблеми. В умовах військової агресії місцеві органи влади відіграють вирішальну роль у забезпеченні функціонування територіальних громад, організації гуманітарної допомоги, підтримці внутрішньо переміщених осіб та взаємодії з громадськістю. Сучасні виклики вимагають від органів влади не тільки прийняття оперативних управлінських рішень, а й ефективної комунікації з громадянами, що зміцнює довіру, забезпечує прозорість операцій та покращує соціальну стабільність. Тому вивчення механізмів взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськістю має особливе значення як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю досліджувалася

у працях багатьох українських науковців. Зокрема, у статті А. Мунько, Д. Лі та М. Тагачіна розглянуто специфіку роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану на прикладі Дніпровської міської ради [1]. Автори акцентують увагу на змінах у процесах прийому та обробки звернень громадян, адаптації каналів комунікації, роботі з внутрішньо переміщеними особами та наданні соціальних послуг. Окремо виділяється співпраця органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями, волонтерськими організаціями та міжнародними фондами, що дозволяє підвищити ефективність надання допомоги населенню [1].

Корнієвський О. у своїй праці зосереджується на більш широкому аспекті – комунікації між владою та громадськістю в умовах війни як чиннику політичної стабільності та соціальної довіри [2].



Дослідник аналізує використання соціальних мереж, офіційних брифінгів, міжнародних партнерств, місцевих ініціатив та механізмів протидії дезінформації. Значна увага приділяється питанням прозорості, своєчасного інформування та розвитку кризових стратегій комунікації, що сприяють зміцненню довіри до влади [2]. Важливим напрямом є також роль громадських організацій, які здійснюють моніторинг використання бюджетних ресурсів, підвищують рівень прозорості та забезпечують адвокацію інтересів громадян.

До прикладу, робота В. Гончарука відрізняється більш широким фокусом на ролі громадянського суспільства як ключового партнера влади в умовах воєнного стану [3]. Автор підкреслює, що саме активна участь інститутів громадянського суспільства у публічному управлінні забезпечує легітимність державної влади, підвищує рівень демократії та сприяє подоланню негативних соціальних явищ, таких як корупція, бідність чи нетерпимість. Особливу увагу приділено модернізаційним процесам в Україні, які, незважаючи на складні воєнні обставини, включають впровадження інноваційних механізмів взаємодії влади та суспільства [3]. Серед них автор виокремлює нові форми громадської активності, зростання волонтерського руху та утвердження принципів прозорості й підзвітності на всіх рівнях влади – від національного до місцевого.

Науковці підкреслюють, що в умовах воєнного стану комунікація між органами місцевого самоврядування і громадськістю є надзвичайно важливою для ефективного управління. Робота дослідників висвітлює різні аспекти цього питання: від організації каналів комунікації та надання гуманітарної допомоги до співпраці з волонтерськими та міжнародними організаціями, від визнання комунікації як рушійної сили ефективної політики до боротьби з фейковими новинами та встановлення довіри до інституцій. Водночас посилюється провідна роль організацій громадянського суспільства, оскільки саме вони притягають владу до відповідальності. Вони сприяють розвитку демократії та створюють нові канали діалогу, зокрема через волонтерську діяльність, прозорість та підзвітність.

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної агресії та воєнного стану, органи

місцевого самоврядування (ОМС) стали одними з ключових інституцій, що забезпечують функціонування територіальних громад та виконують надзвичайно важливі завдання, які виходять далеко за межі звичайної діяльності в мирний час. У цьому контексті ефективна взаємодія між місцевою владою та громадськістю є не просто бажаною практикою, а вирішальним елементом ефективного державного управління. Така співпраця забезпечує основу для швидкого реагування на безпрецедентні виклики війни, включаючи організацію гуманітарних місій, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, відновлення пошкодженої інфраструктури та гарантування громадської безпеки.

Поза межами суто транзакційних відносин, двостороння комунікація та участь громадян у процесах управління державою зміцнюють довіру громадськості до органів влади, і це має вирішальне значення для збереження політичної стабільності та співпраці у протистоянні зовнішнім загрозам. Співпраця між місцевими органами влади та громадськими організаціями сприяє соціальній згуртованості та підвищує стійкість громади до катастроф. На цій основі детальний аналіз та класифікація механізмів такої взаємодії є надзвичайно важливими як з наукової, так і з практичної точки зору.

Умовно поділимо механізми взаємодії ОМС з громадськістю на 3 ключові групи: базові механізми, партнерські механізми та інноваційні механізми (табл. 1).

1. Традиційні інструменти. Навіть попри стрімкий розвиток цифрових технологій, при військовому стані та інших надзвичайних ситуаціях, коли доступ до Інтернету та електроенергії може бути обмеженим, традиційні методи комунікації залишаються актуальними. До них належать: особисті прийоми громадян (для вирішення питань та реагування на запити мешканців), публічні обговорення та зустрічі (проведення особистих зустрічей, конференцій або публічних зібрань), інформаційні дошки та друковані оголошення (наприклад, для повідомлення важливої інформації про безпечні місця, графік розподілу гуманітарної допомоги, номери телефонів екстрених служб тощо) [4].

2. Цифрові канали. Цифрові канали виступають удосконаленим доповненням до традиційних інструментів і відіграють ключову роль у швидкому та масовому інформуванні. Вони забезпечують безперервний зв'язок між владою та громадськістю. Офіційні вебсайти та сторінки

Класифікація механізмів взаємодії ОМС з громадськістю

Група механізмів	Механізми	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
Базові механізми	Традиційні інструменти	Прийоми, слухання, оголошення	Доступність без інтернету	Обмежена швидкість, низьке охоплення
	Цифрові канали	Сайти, соцмережі, чат-боти, петиції	Швидкість, інтерактивність, масштабність	Залежність від електрики та інтернету
	Кризовий механізм	Додатки, сирени, радіо, пункти незламності	Оперативність, порятунк життя	Технічні обмеження, потреба в резервних каналах
	Прозорість та підзвітність	Prozorro, OpenBudget, громадський аудит	Контроль, довіра, зменшення корупції	Потреба в фахівцях, ризик формалізації
Партнерські механізми	Співпраця з волонтерськими та міжнародними організаціями	Координаційні штаби, проекти з ООН, Червоним Хрестом	Додаткові ресурси, експертиза	Залежність від зовнішніх партнерів
	Соціальне партнерство	Спільні проекти, меморандуми про співпрацю, публічні ініціативи	Розширення ресурсної бази, зміцнення локальних зв'язків	Відсутність довіри між ОМС і партнерами (бізнес, НУО); нерівномірний розподіл ресурсів
Інноваційні механізми	Партисипативне бюджетування	Онлайн-голосування за проекти, конкурси ідей, громадські презентації	Залучення громадян до розподілу бюджету, підвищення відповідальності	Низька обізнаність громадян про процес; обмежені фінансові ресурси для реалізації проєктів
	Інтеграція молоді	Освітні проекти, стажування в ОМС, молодіжні форуми	Формування активного громадянства, розвиток лідерства	Пасивність або еміграція молоді; недовіра до інституцій; відсутність системної політики молодіжного розвитку

в соціальних мережах, фактично це основні платформи для публікації офіційних новин, розпоряджень, звітів, графіків роботи установ. Наприклад, сторінки міських рад у Telegram чи Facebook дозволяють в режимі реального часу інформувати населення про повітряні тривоги, ситуацію з критичною інфраструктурою чи місця видачі допомоги [5]. А такі інструменти, як електронні петиції, онлайн-опитування тощо дозволяють громадянам ініціювати розгляд важливих питань та висловлювати свою думку щодо рішень влади. Наприклад, під час воєнного стану електронні додатки можуть використовуватися для повідомлення про проблеми, пов'язані з визначенням пріоритетності будівництва захисних укриттів або відновлення зруйнованих споруд. Створення чат-ботів у популярних месенджерах, таких як Telegram або Viber, дозволяє автоматизувати відповіді на найпоширеніші запити громадян, надавати інформацію про центри для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), адреси медичних служб та багато іншого.

3. Кризовий механізм. Коли ми говоримо про кризові механізми, ми маємо на увазі набір інстру-

ментів, що дозволяє владі швидко реагувати на надзвичайні ситуації та захищати громадську безпеку. Це включає використання мобільних додатків («Повітряна тривога»), SMS-повідомлень та сирен для негайного оповіщення про небезпеку. Це єдиний спосіб врятувати життя під час ракетних обстрілів. Створення альтернативних методів оповіщення на випадок відсутності електроенергії або інтернету. Це включає використання радіо, гучномовців та інформаційних центрів у «безпечних місцях», «пунктах незламності».

4. Механізм прозорості та підзвітності. Ця група є важливою, оскільки містить інструменти, що дають змогу громадськості контролювати роботу місцевих органів влади, особливо в ситуаціях обмежених ресурсів та підвищеного ризику. Сюди входять такі аспекти, як використання електронних платформ (наприклад, Prozorro), системи громадського моніторингу та перевірки, а також публікація звітів про видатки бюджету (наприклад, Open Budget). Керівництво місцевих органів влади регулярно звітує перед громадянами про виконану роботу, отриману та надану допомогу, а також про плани на майбутнє. Сюди також

входить громадський контроль: участь організацій громадянського суспільства та активістів у моніторингу та оцінці використання бюджетних коштів та ефективності програм.

5. Механізм співпраці з волонтерськими та міжнародними організаціями. Така взаємодія дозволяє ОМС залучати додаткові ресурси, експертизу та оптимізувати надання допомоги населенню. Створення координаційного штабу, який об'єднує представників місцевих органів влади, військових адміністрацій, волонтерських груп та благодійних фондів, дозволяє забезпечити ефективний розподіл гуманітарної допомоги та інших ресурсів. Місцеві органи влади співпрацюють з міжнародними організаціями (такими як ООН та Червоний Хрест) та благодійними фондами з метою розробки проєктів для захисту внутрішньо переміщених осіб, забезпечення їх житлом та харчами, а також відновлення пошкодженої соціальної інфраструктури. Ця співпраця дозволяє, наприклад, відновлювати зруйновані школи та лікарні.

6. Механізм соціального партнерства повинен ґрунтуватися на інтересах мешканців місцевої громади та враховувати такі фактори, як соціальні, економічні та інноваційні [6]. Соціальні фактори на рівні місцевої громади повинні зосереджуватися на побудові відносин у соціально-трудовій сфері. Так, завдяки цьому фактору можна просувати ідеї соціально-економічної стратегії розвитку місцевої громади та сприяти вирішенню місцевих проблем. У цьому процесі важливе значення має взаємна координація прагнень усіх учасників діалогу. Загалом, ми можемо класифікувати засоби цих відносин таким чином: особистий розвиток в умовах миру; стабільна, мирна і процвітаюча система в суспільстві; можливість застосування людських навичок і талантів; наявність засобів для захисту людської гідності і прав.

Економічні фактори повинні зосереджуватися на зовнішньому середовищі розвитку бізнесу (розвиток інфраструктури) та внутрішньому середовищі (дотримання трудового законодавства, безпека працівників, соціальне забезпечення тощо).

Що стосується інноваційних елементів у соціальному партнерстві на місцевому рівні, то можна зазначити, що вони базуються на інноваційних заходах в економічному середовищі. Місцеві органи влади просувають нові види діяльності, пов'язані з високим рівнем невизначеності та ризику, одночасно пропонуючи конкретні, компенсаційні заходи. До них належать інструменти державних закупівель, фінансові стимули, позики

або необхідна інфраструктура для розвитку індустриальних парків, технологічних парків та бізнес-інкубаторів на території громади.

Тому роль місцевої влади у контролі за дотриманням трудового законодавства стає дедалі важливішою. Їм надано реальні інструменти для легітимізації людських ресурсів та збільшення доходів місцевої влади.

Загалом, ми вважаємо, що нинішній підхід соціального партнерства є найкращим способом зміцнення економічного потенціалу місцевих громад та спрямування їх на правильний шлях. Ефективне впровадження цього підходу забезпечує економічну стабільність відповідних громад [7].

7. Механізм партисипативного бюджетування. Децентралізація в Україні значно збільшила бюджетні доходи на місцевому рівні, а також дозволила місцевим громадам активно залучати громадян до бюджетного процесу за допомогою інструментів участі [8]. Таким чином, мешканці можуть голосувати за те, які місцеві проєкти слід фінансувати у бюджетному році, висувати власні ідеї та безпосередньо впливати на формування бюджетної стратегії своєї місцевої громади. Однак участь громадськості в цьому процесі наразі є недостатньою. Це пов'язано з браком інформації та практичних навичок для здійснення громадського контролю за використанням коштів. Водночас участь громадськості в цих процесах є надзвичайно важливою зараз, коли громади реалізують великі проєкти з відновлення інфраструктури, пошкодженої війною. Йдеться про довіру громадян до місцевої влади, контроль та врахування думки громадян. Тому участь у процесі формування бюджету громади є наразі надзвичайно актуальною.

8. Механізм залучення молоді. Протягом років війни місцеві органи влади стикалися з численними викликами, і одним з найбільших та найскладніших був відтік молоді з регіону в пошуках кращих освітніх, економічних та соціальних можливостей. Нинішня ситуація посилює серйозну загрозу щодо розвитку багатьох українських громад, послаблюючи їхній людський капітал та соціальну структуру [9].

Визнаючи, що місцеві органи влади повинні відігравати центральну роль у створенні сприятливих умов для розвитку молоді, не тільки для того, щоб утримати її, але й для того, щоб залучити до активної участі в житті громади, необхідно запроваджувати низку інструментів: вивчення проблем і потреб молоді; публічні консультації; залучення молоді як аудиторії для публічних звітів місцевих

органів влади; призначення особи, відповідальної за роботу з молоддю в ТГ; організація днів молоді в місцевих радах; створення ефективного консультативного органу для молоді (рада молоді ТГ); залучення молоді до роботи комісій та спеціалізованих рад ТГ; організація неформальних зустрічей між активною молоддю та головою ТГ; створення та розвиток молодіжних організацій; комунікація/презентація успішних людей, які цікаві молоді – надихаючі лекції та активна комунікація з успішними людьми, які мають досвід у місцевому самоврядуванні, підприємстві, соціальних проектах тощо; організація молодіжного форуму для представників місцевих громад, що поєднує інтенсивне навчання методами неформальної освіти з активним спілкуванням та обміном ідеями; практична підготовка за допомогою тренінгів та практичних вправ для молоді; залучення молоді до активної діяльності шляхом безпосередньої участі в різних проектах, спрямованих на розвиток місцевої громади в галузі культури, дозвілля, спорту, освіти тощо; проведення інтерактивних тренінгів, спрямованих на розвиток лідерського потенціалу молоді, збільшення участі молоді в розвитку місцевих громад та розвиток знань у сфері управління проектами; обмін молоді між громадами; створення просторів та центрів для молоді; працевлаштування активної молоді; стажування молоді в місцевих органах самоврядування та ТГ тощо.

Молоде покоління має великий потенціал для розвитку громад, однак від рішень місцевої влади залежить, чи стануть молоді люди активними, чи пасивними, чи спробують вони змінити суспільство і брати участь у розв'язуванні місцевих проблем, чи вирішать переїхати в інше місце і розвинути свої навички.

Незважаючи на значний прогрес та ефективне використання традиційних і цифрових каналів, сучасна система комунікації між місцевою владою та громадянами залишається фрагментованою. Це не інтегрована та добре організована система, а скоріше сукупність окремих каналів комунікації. Наприклад, мешканці мають шукати важливу інформацію на різних платформах: термінові

новини – на Telegram-каналах міських військових адміністрацій, офіційні документи – на вебсайтах, а запити – через різні чат-боти або електронні сервіси. Ця різноманітність ускладнює навігацію та створює ризик дезінформації, що є особливо критичним під час війни.

Наразі не існує централізованої цифрової системи, яка б об'єднувала всі ці інструменти та дозволяла громадянам отримувати доступ до всіх послуг та інформації через єдиний зручний інтерфейс, заснований на принципі «єдиного вікна». Створення такої платформи є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності комунікації, забезпечення прозорості та значного скорочення часу, що витрачається на пошук необхідної інформації.

Водночас традиційні засоби не втратили своєї актуальності, хоча вони поступово відсуваються на другий план і залишаються лише резервним каналом комунікації, коли цифрові канали недоступні. Тому основною проблемою є не відсутність механізмів, а їх фрагментація, яку необхідно вирішити для поліпшення співпраці між владою та громадськістю.

Висновки. Отже, в умовах воєнного стану співпраця між місцевою владою та громадою стала надзвичайно важливою, ставши основою ефективного врядування та підвищення соціальної стабільності. Аналіз показав, що місцеві органи влади активно впроваджують комплексний підхід, поєднуючи традиційні інструменти з цифровими засобами та співпрацюючи з волонтерськими та міжнародними організаціями.

Однак, незважаючи на значні досягнення, головним викликом залишається фрагментація цих підходів. Відсутність інтегрованої, централізованої системи ускладнює доступ громадян до інформації та послуг, що може підірвати довіру. Тому подальше вдосконалення каналів комунікації має бути спрямовано на інтеграцію різних способів комунікації та створення єдиної, уніфікованої платформи. Це посилить співпрацю між владою та громадськістю, що є фундаментальним для успішного подолання викликів воєнного стану та подальшої відбудови країни.

Список літератури:

1. Мунько А., Лі Д., Тагачін М. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 14. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12259> (дата звернення: 18.01.2026).
2. Корнієвський О. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. 2025. С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.1.5> (дата звернення: 18.01.2026).

3. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(5). С. 35–46. URL: <https://doi.org/10.15421/152233> (дата звернення: 18.01.2026).

4. Інформування населення у кризових умовах. Залучення жителів до процесів відбудови громад. PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». 2023. 156 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO_Manual_Informing_residents_in_a_crisis_book_web_16112023.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

5. Telegram став головною платформою комунікації влади з громадськістю – дослідження ІМІ. *Інститут масової інформації*. 2024. URL: <https://imi.org.ua/news/telegram-stav-golovnoyu-platfornoju-komunikatsiyi-vlady-z-gromadskisty-doslidzhennya-imi-i65408> (дата звернення: 18.01.2026).

6. Марущин Ю. Формування інноваційного механізму соціального партнерства в системі підтримки територіальних громад. *Наукові записки університету*. 2020. № 6 (78). С. 139–148. URL: <https://doi.org/10.37491/UNZ.78.13> (дата звернення: 10.02.2026).

7. Капустян В. В. Оцінка дієвості інституційно-організаційного забезпечення механізмів реалізації соціального партнерства в сучасних умовах. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 52–59. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-7) (дата звернення: 10.02.2026).

8. У 20 громадах-партнерах Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» запровадять партисипативне бюджетування. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». URL: <https://decentralization.ua/news/17250> (дата звернення: 10.02.2026).

9. Чи знають ОМС, що хоче молодь їхньої громади? U-LEAD. 2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/583> (дата звернення: 10.02.2026).

Lazebna I. V. MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN LOCAL GOVERNMENT BODIES AND THE PUBLIC

The article examines the key mechanisms of interaction between local self-government bodies and the public in conditions of martial law, which is a determining factor for effective public administration. In the context of full-scale war in Ukraine, local self-government bodies (LSG) have taken on a critically important role as guarantors of the functioning of territorial communities.

The main objective of the study is that cooperation between local authorities and citizens is not only a management tool but also the foundation of social cohesion, trust in the authorities, and the resilience of communities to crises. The author systematizes the mechanisms of such interaction, dividing them into basic, partnership, and innovative ones. These, in turn, are divided into: traditional tools remain relevant in conditions of limited access to digital resources; digital channels ensure rapid communication and citizen involvement in management processes; crisis mechanisms allow for rapid response to emergencies and informing the population; transparency and accountability mechanisms facilitate control over the use of resources and increase trust in the authorities; cooperation with volunteer and international organizations provides additional resources and ensures the effective implementation of humanitarian projects; social partnership encompasses social, economic, and innovative factors aimed at community development and the legalization of labor resources; participatory budgeting allows citizens to influence the distribution of local finances, although its potential has not yet been fully realized; engaging young people is a strategic direction that should prevent demographic outflow and activate the participation of young people in community life. It has been determined that despite the active use of these tools, the system of interaction remains fragmented and does not provide uniform, convenient access for citizens. Particular attention is paid to the problem of the fragmentation of digital platforms, which creates obstacles to rapid and effective communication in crisis situations. It is emphasized that overcoming this fragmentation by creating a centralized system is the main task for further improvement of interaction.

The scientific and practical significance of the work lies in its in-depth analysis of interaction tools, which allows recommendations to be formulated for building an integrated communication system based on the “single window” principle. This will contribute to improving management efficiency, strengthening trust in the authorities, social cohesion, and community resilience in crisis situations.

Keywords: local government bodies, interaction between authorities and the public, martial state, public administration, communication, digital channels, social partnership, social resilience.

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Уховський В. В.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННОМУ УПРАВЛІННІ

У статті проведено аналіз ролі та значення правового регулювання цифровізації місцевого самоврядування як засобу запобігання корупційним ризиків у період післявоєнного відновлення України. Автором встановлено, що у період післявоєнної відбудови актуалізується необхідність розробки принципово нових правових механізмів контролю за використанням ресурсів, що спрямовуватимуться на відбудову громад. Аргументовано, що цифровізація місцевого самоврядування має розглядатись як фундаментальний правовий засіб запобігання корупції, що дозволяє виключити суб'єктивний людський фактор із процесів прийняття юридично значущих рішень.

У статті визначено сучасні підходи до розуміння цифровізації публічного управління як засобу запобігання корупційним ризикам та проаналізовано його основні ознаки, серед яких акцентовано увагу на прозорості алгоритмів, невідворотності фіксації управлінських дій та автоматизації процедур доступу до публічних коштів. Окремо розглядається правова природа електронних систем та реєстрів (зокрема, систем управління проєктами відбудови), їх нормативне регулювання та доказове значення даних цих систем у межах здійснення державного фінансового контролю та правоохоронної діяльності.

У статті проведено аналіз правового регулювання цифрових ініціатив (таких як DREAM та eВідновлення) та виявлено недоліки та прогалини такого регулювання. На підставі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення чинного законодавства, зокрема в частині закріплення обов'язковості цифрового супроводу всіх етапів розподілу бюджетних асигнувань та іноземних інвестицій на рівні громад. Аргументовано потребу у виробленні єдиних стандартів «цифрової прозорості» для органів місцевого самоврядування, створенні правових гарантій громадського контролю через цифрові платформи та забезпеченні належної нормативної бази для повної деперсоналізації процесів надання дозволів і ліцензій у сфері містобудування та землекористування в післявоєнний період.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, цифровізація, запобігання корупції, повоєнна відбудова.

Постановка проблеми. В умовах майбутнього післявоєнного відновлення України особливо важливого значення набуває удосконалення системи публічного управління на рівні територіальних громад, яка має базуватися на принципах прозорості, підзвітності та цифрової трансформації. Процеси відбудови зруйнованої інфраструктури та залучення значних обсягів міжнародної фінансової допомоги створюють безпрецедентні корупційні ризики, пов'язані з широкими дискреційними повноваженнями посадових осіб місцевого самоврядування у сфері розподілу ресурсів та проведення тендерних процедур. У такому контексті особливої актуальності набуває питання правового забезпечення цифровізації місцевого самоврядування, адже впровадження автоматизо-

ваних систем та алгоритмів покликане виступити фундаментальним заходом запобігання корупційним ризикам, що мінімізує вплив людського фактору та створює умови для невідворотності контролю за кожною управлінською дією.

З огляду на це, виникає необхідність у проведенні комплексного науково-правового дослідження, присвяченого аналізу правового регулювання цифрових технологій у місцевому самоврядуванні у період післявоєнної відбудови. Потреба у теоретичному обґрунтуванні правового статусу цифрових платформ та розробці пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері цифровізації місцевого самоврядування є визначальною для забезпечення ефективного та орієнтованого на результат відновлення українських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Деякі питання, пов'язані з цифровізацією місцевого самоврядування досліджували такі науковці, як О. В. Машенко, І. С. Пирога, О. В. Роговенко, І. О. Щербатюк та ін. Крім того, у наукових роботах, зокрема таких вчених як М. О. Думчиков, В. Кучменко, Т. В. Стешенко та ін. досліджувалися деякі аспекти цифровізації публічного управління у повоєнний період. Отже, сучасні дослідження зосереджені переважно на загальних концептуальних засадах впровадження електронного урядування та адаптації публічного адміністрування до викликів воєнного стану, розглядаючи цифровізацію як інструмент підвищення сервісної ефективності держави. Водночас поза увагою науковців залишаються питання нормативного закріплення правового статусу автоматизованих алгоритмів як імперативних засобів запобігання корупції та створення дієвих юридичних механізмів відповідальності за рішення, що генеруються цифровими системами у процесі післявоєнної відбудови громад.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування особливостей правового забезпечення цифровізації місцевого самоврядування як інструменту запобігання корупції, а також визначення проблем і перспектив впровадження цифрових технологій у систему публічного управління територіями в умовах післявоєнного відновлення. Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання: 1) розкрито зміст і правову природу цифровізації місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови; 2) визначено особливості нормативно-правового регулювання використання електронних систем управління ресурсами громад (зокрема систем типу DREAM та eВідновлення) як засобів мінімізації дискреційних повноважень посадових осіб; 3) окреслено проблеми правової регламентації застосування автоматизованих алгоритмів та штучного інтелекту в процесах прийняття управлінських рішень на місцевому рівні; 4) розроблено пропозиції щодо вдосконалення законодавства з метою закріплення правового статусу цифрових інструментів контролю та підвищення прозорості післявоєнного відновлення територіальної організації влади.

Виклад основного матеріалу. Досліджуючи питання правового регулювання цифровізації місцевого самоврядування в аспекті запобігання корупції у повоєнний період, слід погодитися з науковцями, які зазначають, що формування цифрової інфраструктури та реєстрів на рівні громад створює фундамент для модернізації врядування,

проте цей процес супроводжується як очевидними перевагами (підвищення комфорту послуг, прозорість, автоматизація завдань, ефективна співпраця інстанцій та розвиток е-демократії), так і певними викликами. У післявоєнний період ці переваги трансформуються з елементів сервісної зручності у фундаментальний засіб запобігання корупції в системі місцевого самоврядування [1, с. 121].

Необхідно погодитися з тим, що запровадження алгоритмізованих систем управління ресурсами дозволяє нівелювати ризики суб'єктивізму при розподілі коштів на відбудову, оскільки кожна стадія прийняття рішення стає юридично зафіксованою та доступною для зовнішнього аудиту. Таким чином, правове забезпечення цифровізації має бути спрямоване на легітимізацію «цифрового сліду» кожної управлінської дії, що виступає ключовим засобом запобігання корупції та забезпечує високий рівень довіри міжнародних донорів і громадянського суспільства до інститутів місцевої влади.

При цьому, на основі аналізу міжнародного досвіду деякі науковці визначають правову природу цифровізації місцевого самоврядування не лише як технічну модернізацію, а як формування нової правової доктрини людиноцентричного управління. На думку вчених, в її основі лежить нормативне закріплення режиму використання цифрових технологій, що регулює функціонування єдиних цифрових екосистем взаємодії влади та населення, де право на зворотний зв'язок та участь у врядуванні стає технологічно гарантованим [2, с. 234–235].

Таким чином, правова природа цифровізації місцевого самоврядування полягає у створенні імперативного нормативного каркаса, який перетворює цифрові технології на обов'язковий засіб запобігання корупції через алгоритмізацію процедур та законодавче стимулювання інновацій у публічному секторі.

На цій підставі О. В. Машенко та Д. Г. Діаментович роблять висновок про те, що запровадження цифровізації є одним із засобів для подолання корупції в українській системі управління, оскільки цифрові рішення не лише підвищують прозорість та підзвітність, а й мінімізують вплив людського фактору, автоматизуючи процеси, що раніше були вразливими до зловживань, дозволяють створити централізовану та верифіковану базу даних, що забезпечує достовірність інформації, ефективно запобігаючи шахрайству та фальсифікаціям на всіх етапах управління [3, с. 236].

Автоматизація процесів публічного управління, на якій наголошують науковці, створює

умови, за яких правова норма реалізується програмним кодом, що технічно унеможливує вихід за межі законних повноважень та забезпечує невідворотність фіксації кожної управлінської дії. Таким чином, створення централізованих і верифікованих баз даних, інтегрованих у єдину цифрову екосистему громади, стає визначальним правовим засобом запобігання корупції, оскільки забезпечує повну прозорість обігу ресурсів та створює доказову базу для моніторингу доброчесності органів місцевого самоврядування у післявоєнний період.

На одному з круглих столів представники Національного агентства з питань запобігання корупції наголосили на тому, що цифрова трансформація роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг – це три основні принципи антикорупційної політики, оскільки ці принципи дозволять забезпечити доброчесність і ефективність органів влади. Їх реалізація допоможе мінімізувати прояви корупції, створити зручні цифрові інструменти для громадян і бізнесу [4].

Разом з тим, деякі науковці вважають, що перспективним напрямом розвитку цифрової інфраструктури громад у післявоєнний період є впровадження технологій генеративного штучного інтелекту та машинного навчання як інноваційного засобу запобігання корупції. На обґрунтування цієї думки вчені вказують, що використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє автоматизувати аналіз повідомлень про корупцію, ідентифікувати аномальні патерни у великих масивах даних та класифікувати корупційні ризики з високим ступенем точності. У правовому, на думку науковців, аспекті це забезпечує об'єктивність первинного опрацювання інформації, мінімізує вибірковий підхід при розгляді заяв та захищає систему управління від маніпуляцій і серійних інформаційних атак, спрямованих на дестабілізацію роботи органів місцевого самоврядування [5, с. 113].

У свою чергу Т. В. Стешенко та Я. В. Смольська вважають, що основними векторами цифровізації громад у повоєнний період мають стати: 1) прозорий е-моніторинг донорських інвестицій; 2) уніфікація муніципальних послуг у єдиному вебпросторі; 3) впровадження інтерактивних карт руйнувань для стратегічного планування; 4) цифрова підтримка підприємництва через автоматизацію документообігу; 5) підвищення цифрової грамотності та кібербезпеки персоналу [6, с. 93].

У цілому погоджуючись з наведеною думкою, необхідно також зазначити, що правове забезпечення таких стратегій дозволить перетворити перелічені інструменти на обов'язковий засіб запобігання корупції, оскільки вони створюють замкнену екосистему підзвітності. Зокрема, законодавче визначення статусу інтерактивних карт та е-сервісів моніторингу витрат забезпечить юридичну силу громадського контролю, роблячи процес післявоєнного відновлення не лише технологічним, а й правомірно захищеним від зловживань.

Необхідно також підтримати думку науковців, які наголошують на тому, що цифрова трансформація публічного врядування в умовах воєнного стану та подальшого відновлення України є багатограним процесом, що має неоднозначний вплив на інституційну спроможність територіальних громад. Науковці вказують на дуальність діджиталізації, яка з одного боку, вона виступає каталізатором прозорості, мінімізує адміністративні витрати та оптимізує бюджетні потоки, стаючи дієвим засобом запобігання корупції. З іншого боку, в умовах нерівномірного доступу до технологій та різного рівня цифрових навичок населення, існує загроза поглиблення соціальної нерівності та цифрової ізоляції окремих категорій громадян, що актуалізує потребу у формуванні такої стратегії розвитку місцевого самоврядування, де інноваційні технології гармонійно поєднуються з механізмами цифрової інклюзії та правовими гарантіями захисту прав кожного мешканця громади [7, с. 4].

У контексті післявоєнної територіальної організації влади, подолання зазначеної амбівалентності вимагає не лише технічного переоснащення, а й переосмислення правової природи взаємовідносин між громадою та муніципалітетом. Пріоритетом має стати перехід від фрагментарних цифрових рішень до побудови цілісних екосистем «розумного врядування» (Smart Governance), де право на доступ до цифрових інструментів контролю за владою закріплюється як базова муніципальна гарантія. Особливого значення це набуває при реалізації проектів відбудови: законодавче встановлення пріоритету цифрових процедур над паперовими має супроводжуватися розширенням мережі центрів цифрової підтримки в деокупованих та депресивних регіонах. Такий підхід дозволить перетворити цифровізацію з фактора ризику на універсальний інструмент демократизації та соціальної справедливості, забезпечивши легітимність і високу ефективність післявоєнного відновлення територій.

Правовою основою цифровізації місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8], постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку» [9], від 21 квітня 2023 р. № 381 «Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «eВідновлення»» [10], наказ Державного агентства з питань електронного урядування від 9 квітня 2019 р. № 24 «Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку» [11], наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 23 січня 2024 р. № 65 «Про затвердження Положення про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови (система DREAM)» [12] та ін.

Аналіз положень цих актів дає змогу виокремити такі основні аспекти правової регламентації цифровізації на місцевому рівні:

1) акцентується увага на інституціональному аспекті, що полягає у формуванні чіткої управлінської вертикалі через запровадження посад заступників керівників з питань цифрового розвитку, що дозволяє закріпити персональну відповідальність за впровадження технологічних рішень, що розглядається як дієвий засіб запобігання корупції через усунення анонімності в управлінських процесах;

2) визначено процедурно-контрольний аспект, який встановлює імперативний обов'язок погодження місцевих програм інформатизації з центральними органами виконавчої влади, що забезпечує інтеграцію локальних цифрових систем у єдиний державний інформаційний простір, що унеможливує створення закритих муніципальних реєстрів, схильних до ручного маніпулювання даними;

3) закладено підвалини методологічного аспекту, впроваджуючи систему моніторингу та оцінки рівня цифрової зрілості громад, що перетворює цифровізацію з декларативного процесу на вимірювану категорію, де результативність управління ресурсами громади стає доступною для автоматизованого аудиту;

4) охоплено аспект прозорості та доступності, трансформуючи повноваження органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг у цифрові алгоритми. Завдяки стандартизації вимог до

інформаційних систем забезпечується невідворотність фіксації кожної стадії розгляду звернень чи розподілу бюджетних асигнувань;

5) запроваджено алгоритмізований порядок надання компенсацій, де ключовим аспектом є автоматизація верифікації даних через інтеграцію з Державним реєстром майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, що дозволяє нівелювати корупційні ризики на етапі підтвердження права на допомогу, оскільки рішення базується не на суб'єктивному висновку посадової особи, а на співставленні відомостей у цифрових реєстрах;

6) закріплено статус системи DREAM як єдиної цифрової екосистеми відбудови забезпечує комплексну прозорість інфраструктурних проєктів на муніципальному рівні. Положення про систему урегульовує обов'язковість внесення до неї повної інформації про кожен об'єкт, починаючи від технічного обґрунтування та джерел фінансування до результатів закупівель і звітів про виконання робіт.

Таким чином, зазначені акти трансформують правове поле відбудови, впроваджуючи цифрові засоби запобігання корупції, що технічно унеможливають подвійну оплату робіт, маніпуляції зі звітністю чи фальсифікацію даних про пошкодження, що в цілому утворює цифровізацію як імперативний засіб запобігання корупції в управлінні територіями у повоєнний період.

На основі проведеного дослідження та аналізу нормативно-правової бази можна сформулювати такі основні висновки щодо значення цифровізації місцевого самоврядування як засобу запобігання корупції в умовах повоєнної відбудови:

1) трансформація правової природи місцевого самоврядування, що виражається у тому, що цифровізація в післявоєнний період перестає бути суто технічним інструментом сервісу та набуває статусу фундаментальної правової гарантії доброчесності, забезпечуючи перехід від суб'єктивного адміністративного розсуду (дискреції) до алгоритмізованих процедур; 2) створення системи повсюдної цифрової верифікації та прозорості через запровадження єдиних реєстрів, інтерактивних мап руйнувань та автоматизованих систем моніторингу донорської допомоги виконує функцію превентивного контролю, що дозволяє забезпечити достовірність даних про стан об'єктів та витрати коштів у режимі реального часу; 3) мінімізація корупційних ризиків через цифрову деперсоналізацію завдяки впровадженню інноваційних технологій, включаючи генеративний

штучний інтелект та машинне навчання для аналізу звернень про корупцію, дозволяє нівелювати «людський фактор» у найбільш вразливих зонах управління.

Між тим, аналіз сучасної нормативної бази свідчить про те, що попри динамічне впровадження спеціалізованих цифрових інструментів (DREAM, «Відновлення»), загальне правове регулювання цифровізації місцевого самоврядування залишається фрагментарним і містить суттєві прогалини. Основним недоліком є відсутність в основному Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» концептуального визначення цифрової трансформації як обов'язкової складової муніципального менеджменту. Наразі цифровізація сприймається як факультативний процес, що призводить до «цифрового розриву» між громадами та створює зони низького контролю, де відсутність автоматизованих систем дозволяє зберігати корупційні практики в «паперовому» форматі. Крім того, на законодавчому рівні не закріплено юридичну силу автоматизованих висновків, що генеруються системами підтримки прийняття рішень, а також відсутні чіткі норми щодо відповідальності посадових осіб за несвоєчасне або недостовірне внесення даних до систем відбудови.

Для усунення зазначених прогалин вбачається за необхідне внесення комплексних змін до законодавства, насамперед до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Доцільно доповнити Закон окремою статтею, яка б закріплювала правовий статус «цифрової компетенції» органів місцевого самоврядування та визначала обов'язковість використання цифрових платформ у процесах управління публічними активами. Крім того, можна запропонувати законодавчо закріпити статус систем типу DREAM як імперативного джерела інформації, на основі якого приймаються рішення про виділення бюджетних асигнувань. Також потребує нормування запровадження «електронного протоколу» кожної управлінської дії, що зробить кожне рішення прозорим для аудиту за замовчуванням. Додатково варто розширити положення закону в частині обов'язкової цифровізації процедур громадської участі та звітності, визначивши цифрові сервіси не лише як засіб зручності, а як основний юридично значущий спосіб реалізації повноважень у післявоєнний період.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що правове забезпечення цифровізації місцевого самоврядування у післявоєнний період трансформується з інструменту технічної модернізації у фундаментальний засіб запобігання корупції. Цифровізація забезпечує перехід від суб'єктивного адміністративного розсуду до алгоритмізованих управлінських процесів, де кожна дія посадової особи фіксується у формі «цифрового сліду», що створює імперативний бар'єр для зловживань у сфері розподілу ресурсів на відбудову, оскільки автоматизація ключових етапів прийняття рішень технічно унеможливує корупційні маніпуляції та забезпечує невідворотність контролю.

Існуюче нормативно-правове регулювання, зокрема в межах функціонування систем «Відновлення» та DREAM, створює дієві механізми прозорості, проте воно залишається фрагментарним і недостатньо інтегрованим у базове законодавство про місцеве самоврядування. Прогалини в системному закріпленні «цифрової компетенції» громад призводять до нерівномірності впровадження антикорупційних інструментів на місцях, що зумовлює необхідність надання цифровим платформам статусу обов'язкових джерел юридично значущої інформації, що дозволить уніфікувати рівень підзвітності органів влади та забезпечити довіру з боку міжнародних донорів і громадянського суспільства.

Для усунення недоліків та прогалин правового регулювання у цій сфері обґрунтована необхідність комплексних законодавчих змін, насамперед шляхом доповнення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» нормами щодо обов'язковості цифрового супроводу управління публічними активами та впровадження інтелектуальних систем моніторингу. Перспективним напрямом розвитку є легітимізація використання штучного інтелекту для аналізу корупційних ризиків та автоматизації громадського контролю. Таке розширення правового регулювання дозволить перетворити цифрову трансформацію місцевого самоврядування на цілісну систему правових засобів запобігання корупції, яка забезпечить доброчесність, інклюзивність та ефективність територіальної організації влади у процесі післявоєнного відновлення України.

Список літератури:

1. Роговенко О. В., Лиховид А. В. Цифровізація місцевого самоврядування: основні переваги та виклики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 120–122. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25>.
2. Пирога І. С., Щербатюк І. О., Пирога М. І. Правове регулювання цифрової трансформації інституту місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2024. Вип. 85. Ч. 1. С. 231–236. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.32>.
3. Мащенко О. В., Діяментович Д. Г. Цифровізація як засіб попередження корупційних ризиків в системі вищої освіти: управлінській та правові аспекти. *Право та державне управління*. 2025. № 2. С. 229–238. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.2.31>.
4. Цифровізація – найпотужніший інструмент мінімізації та запобігання корупції, – Голова НАЗК. Офіційний вебсайт НАЗК. 2023. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-najpotuzhnishyj-instrument-minimizatsiyi-ta-zapobigannya-koruptsiyi-golova-nazk/>.
5. Думчиков М. О. Цифрові платформи у боротьбі з корупцією: інноваційні механізми захисту викривачів та перспективи їх удосконалення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 44. С. 108–114. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14906148>.
6. Стешенко Т. В., Смольська Я. В. Цифровізація територіальних громад в процесі повоєнної відбудови України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 3. С. 91–94. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-3/19>.
7. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*, 2025. Вип. 4 (135). DOI <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>.
8. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
9. Деякі питання цифрового розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/56-2019-%D0%BF#Text>.
10. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги “eВідновлення”: постанова Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text>.
11. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку: наказ Державного агентства з питань електронного урядування від 9 квітня 2019 р. № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text>.
12. Про затвердження Положення про Єдину цифрову інтегровану інформаційно-аналітичну систему управління процесом відбудови (система DREAM): наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України від 23 січня 2024 р. № 65. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FQNYDTsh1rWU6vFCFHovB0bfvsBez50w/view>.

Ukhovsky V. V. LEGAL INSURANCE OF DIGITALIZATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AS A MEANS OF PREVENTING CORRUPTION IN POST-WAR ADMINISTRATION

The article analyzes the role and significance of the legal regulation of the digitalization of local government as a means of preventing corruption risks during the post-war reconstruction of Ukraine. The author establishes that during the post-war reconstruction period, the need to develop fundamentally new legal mechanisms for controlling the use of resources that will be directed at the reconstruction of communities is becoming more urgent. It is argued that the digitalization of local government should be considered as a fundamental legal means of preventing corruption, which allows excluding the subjective human factor from the processes of making legally significant decisions. The article identifies modern approaches to understanding the digitalization of public administration as a means of preventing corruption risks and analyzes its main features, including the emphasis on the transparency of algorithms, the inevitability of recording administrative actions and the automation of procedures for accessing public funds. The legal nature of electronic systems and registers (in particular, reconstruction project management systems), their regulatory regulation and the evidentiary value of data from these systems within the framework of state financial control and law enforcement activities are separately considered.

The article analyzes the legal regulation of digital initiatives (such as DREAM and eRecovery) and identifies shortcomings and gaps in such regulation. Based on the analysis, directions for improving the current legislation are proposed, in particular, in terms of establishing the mandatory digital support of all

stages of the distribution of budget appropriations and foreign investments at the community level. The need to develop unified standards of “digital transparency” for local governments, create legal guarantees of public control through digital platforms, and provide an appropriate regulatory framework for the complete depersonalization of the processes of granting permits and licenses in the field of urban development and land use in the post-war period is argued.

Keywords: *public administration, local government, digitalization, corruption prevention, post-war reconstruction.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.86:338.48:364.046.44(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/31>

Мануїлова К. В.

<https://orcid.org/0000-0002-0721-7232>

Національний університет «Одеська політехніка»

Саханенко С. Є.

<https://orcid.org/0000-0001-8376-0328>

Національний університет «Одеська політехніка»

Піроженко Н. В.

<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>

Національний університет «Одеська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ У ПІДТРИМЦІ ВПО

У статті проведено системний аналіз трансформації курортно-рекреаційної сфери України в умовах воєнного стану з акцентом на функціональне перепрофілювання вітчизняних санаторно-курортних закладів. Охарактеризовано роль військових адміністрацій у підтримці внутрішньо переміщених осіб. Доведено, що повномасштабна збройна агресія РФ спричинила структурну кризу вітчизняної курортно-рекреаційної сфери, втрату частини інфраструктурного та природно-ресурсного потенціалу країни, різке скорочення туристичних потоків і необхідність зміни управлінської парадигми. Обґрунтовано, що в умовах правового режиму воєнного стану санаторно-курортні заклади зазнали функціональної конверсії – від суб'єктів надавачів оздоровчих послуг до ключових складових елементів державної системи гуманітарного реагування та цивільного захисту ВПО.

Проаналізовано основні механізми управлінського впливу військових адміністрацій, які включають інвентаризацію ресурсів, координацію евакуаційних потоків, розподіл гуманітарної допомоги, забезпечення безпекових стандартів і реалізацію компенсаційних програм для ВПО. Визначено, що інтеграція санаторно-курортних закладів до системи розміщення ВПО стала ефективним інструментом підтримання соціально-економічної стабільності західноукраїнських регіонів. Водночас проведене дослідження виявило обмеженість чинних фінансових механізмів, зношеність матеріально-технічної бази санаторно-курортних закладів, енергетичну залежність, цифровий розрив і бар'єрність інфраструктури.

Обґрунтовано доцільність переходу від моделі екстреного розселення до формування стійких багатофункціональних центрів реабілітації та соціальної інтеграції. Зроблено висновок про інституційну адаптивність курортно-рекреаційної сфери та її потенціал у системі охорони здоров'я, державного регулювання й післявоєнного відновлення територій.

Ключові слова: державне регулювання, воєнний стан, курортно-рекреаційна сфера, санаторно-курортні заклади, військові адміністрації, внутрішньо переміщені особи, нормативно-правове забезпечення, оздоровчі послуги, цивільний захист.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення РФ і впровадження воєнного стану в Україні спричинили системну кризу курортно-

рекреаційного сектору, що проявилася у втраті Україною інфраструктурного потенціалу та деградації природно-ресурсної бази. За даними



Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), особливих руйнувань зазнали об'єкти природно-заповідного фонду вздовж Азово-Чорноморського узбережжя, а також території рекреаційного призначення, розташовані поблизу східного й північного кордонів держави [1, с. 3].

Додатковим дестабілізуючим чинником стало масштабне мінування прибережних зон Чорного та Азовського морів, що унеможливує їх безпечне використання з туристично-рекреаційною метою та потребує тривалих заходів з обстеження і розмінування. У сукупності ці фактори зумовили різке скорочення туристичних потоків, втрату інвестиційної привабливості прибережних регіонів і необхідність проведення структурної трансформації функцій курортно-рекреаційних територій в умовах воєнного часу.

Актуальність дослідження визначається потребою у ґрунтовному аналізі механізмів державного регулювання курортно-рекреаційної сфери в умовах правового режиму воєнного стану, виявленні колізій та прогалин у чинній нормативно-правовій базі, а також розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення державно-управлінських інструментів у системі охорони здоров'я, функціонуванні об'єктів курортно-рекреаційної інфраструктури та забезпеченні цивільного захисту внутрішньо переміщених осіб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях останніх років висвітлено окремі аспекти трансформації туристично-рекреаційної сфери в умовах воєнного стану. А. Моца проаналізувала вплив безпекових викликів на функціонування галузі, акцентуючи на проблемах ліцензування, призупиненні адміністративних процедур та застосуванні форс-мажорних норм цивільного законодавства при зміні функціонального призначення санаторно-курортних закладів [2]. У дослідженні П. Жука розкрито процес адаптації закладів туристично-рекреаційної сфери до умов воєнного стану та проаналізовано їх функціонування у відносно безпечному Карпатському макрореґіоні. Автор акцентував на трансформації туристичних об'єктів із суб'єктів рекреаційної діяльності у центри гуманітарної підтримки внутрішньо переміщених осіб [3]. А. Благополучна визначила економічні наслідки війни для курортної галузі, констатує різке скорочення туристичного сезону та необхідність переорієнтації закладів на приймання внутрішньо переміщених осіб [4]. С. Мойсей наголосив на важливості міжсекторній координації та стратегічного планування у процесі збереження й адаптації вітчиз-

няної туристичної інфраструктури, відводячи ключову роль військовим адміністраціям [5].

Водночас у сучасному науковому доробку недостатньо розкрито прикладні механізми взаємодії військових адміністрацій із суб'єктами курортно-рекреаційної сфери, зокрема у частині оперативного управління ресурсним потенціалом закладів та забезпечення належних і безпечних умов проживання внутрішньо переміщених осіб.

Постановка завдання. Метою роботи є аналіз механізмів трансформації функцій курортно-рекреаційної сфери, передусім санаторно-курортних закладів у період воєнного стану, дослідження діяльності військових адміністрацій та оцінка ефективності розміщення ВПО як інструменту підтримання соціально-економічної стабільності регіонів.

Виклад основного матеріалу. В умовах запровадження правового режиму воєнного стану відповідно до указу Президента України № 64/2022 [6] та ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [7] відбулося функціональне перепрофілювання курортно-рекреаційної сфери. Санаторно-курортні заклади (СКЗ) перетворювалися зі структур, орієнтованих переважно на рекреаційно-оздоровчі послуги, у частину національної системи гуманітарного реагування. Зміщення акцентів на соціально-захисну та реабілітаційну функції забезпечило їх інтеграцію до механізмів прийняття й адаптації ВПО, що стало стратегічною відповіддю на масштабні гуманітарні виклики.

Трансформація функцій СКЗ після 24 лютого 2022 р. набула характеру стратегічної інституційної адаптації до умов масштабної гуманітарної кризи. Традиційна модель курортно-оздоровчої діяльності, орієнтована на лікування та відпочинок, була функціонально витіснена моделлю соціального захисту, гуманітарного забезпечення та цивільної безпеки.

Отже, СКЗ інтегровано до загальнодержавної системи для прийняття внутрішньо переміщених осіб як елементи тимчасової житлової та медико-соціальної інфраструктури. Їх ресурсний потенціал (житловий фонд, медичні підрозділи, кадрове забезпечення, інженерна інфраструктура) використано для розміщення, первинної медичної допомоги, психологічної підтримки та реабілітації постраждалого населення.

Фактично відбулося перепрофілювання СКЗ у багатofункціональні центри кризового реагування, що посилило безпековий компонент державного регулювання та актуалізувало необ-

хідність гнучких управлінських механізмів, між-відомчої координації й фінансової компенсації витрат. Така трансформація засвідчила здатність галузі до швидкої функціональної конверсії в умовах воєнного стану.

У таблиці 1 представлена порівняльна характеристика функціонування санаторно-курортних закладів у мирний час і воєнний стан.

Ключовим суб'єктом регулювання у період воєнного стану виступили військові адміністрації, які отримали розширені повноваження щодо координації та мобілізації ресурсів територій. Під їхнім управлінням СКЗ були перепрофільовані у центри тимчасового проживання, гуманітарні хаби та бази медико-психологічної підтримки. Розпорядчі акти військових адміністрацій, а також рішення Кабінет Міністрів України сформували правовий базис для використання інфраструктури закладів незалежно від форми власності в інтересах внутрішніх переселенців [8; 9], з одночасним врегулюванням питань бюджетного фінансування та компенсаційних механізмів [10; 11; 12; 13].

Управлінський вплив військових адміністрацій у сучасних умовах воєнного стану має комплексний

характер і поєднує нормативно-директивні, логістичні, безпекові та фінансові інструменти. ВА здійснюють інвентаризацію номерного фонду, визначали обсяги розміщення ВПО, координують евакуаційні потоки та забезпечують рівномірний розподіл навантаження між громадами з урахуванням їхньої інфраструктурної спроможності. У випадках різкого зростання міграційних потоків застосовувалися механізми оперативного реагування, передбачені законодавством воєнного часу.

Обов'язковою складовою функціонування СКЗ як місць компактного проживання став безпековий компонент. Контроль за відповідністю укриттів і систем інженерного захисту здійснюється з урахуванням чинного законодавства [14]. Отже, санаторно-курортні заклади були інтегровані до системи цивільного захисту, що засвідчило їхню інституційну адаптивність у кризових умовах.

Важливою складовою діяльності військових адміністрацій є реалізація механізмів компенсації витрат на житлово-комунальні послуги у процесі розміщення ВПО у санаторно-курортних закладах. Зокрема, у Львівській області на основі поєднання загальнодержавного нормативного

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функціонування СКЗ: мирний час vs воєнний стан

Критерій порівняння	Традиційна модель у мирний час	Адаптивна модель під час воєнного стану
Ключова мета	Оздоровлення, лікування, рекреаційний відпочинок.	Гуманітарна підтримка, захист ВПО, реабілітація постраждалих.
Цільова аудиторія	Туристи, відпочиваючі, пацієнти за медичними профілями.	ВПО, військовослужбовці, діти та постраждалі від війни.
Функціональне призначення	Лікувально-оздоровча та туристично-рекреаційна діяльність.	Багатофункціональні гуманітарні центри соціальної та медичної підтримки.
Управлінська модель	Автономне господарське управління, ринкова орієнтація.	Координація з військовими адміністраціями та гуманітарними структурами.
Джерела фінансування	Комерційні путівки, страхові та державні програми.	Бюджетні субвенції, донорська й гуманітарна допомога.
Організація послуг	Стандартизовані санаторно-курортні програми.	Гнучкі кризові сервіси та реабілітаційні програми.
Кадрова структура	Медичний і сервісний персонал.	Мультидисциплінарні команди (медики, психологи, соціальні працівники).
Інфраструктурне використання	Використання за курортною спеціалізацією.	Перепрофілювання під проживання, укриття та гуманітарні потреби.
Тривалість перебування	Короткострокова (10–24 дні).	Довготривала або невизначена.
Економічна модель	Ринкова ефективність і прибутковість.	Соціально орієнтована модель забезпечення суспільних потреб.
Регуляторне середовище	Галузеве регулювання туризму й охорони здоров'я.	Посилене державне управління в умовах воєнного стану.
Соціальна роль	Оздоровлення населення та розвиток рекреаційної економіки.	Скадова гуманітарної та цивільної інфраструктури держави.
Ризики діяльності	Сезонність і ринкова конкуренція.	Безпекові загрози та ресурсні обмеження.
Стратегічна функція	Підвищення туристичної привабливості територій.	Підтримка соціальної стійкості громад і внутрішньої мобільності населення.

Джерело: авторська розробка.

регулювання та рішень органів місцевого самоврядування. Базовим правовим інструментом стала Постанова Кабміну, якою затверджено Порядок компенсації місцевим бюджетам витрат на оплату комунальних послуг, наданих під час розміщення ВПО у будівлях комунальної та приватної власності [15]. У межах реалізації цього механізму зокрема, Львівська обласна військова адміністрація здійснила координацію надходження та розподілу субвенцій з державного бюджету. Зокрема, у травні 2024 року для проведення відповідних розрахунків було спрямовано понад 10 млн грн [16], що свідчить про системний характер фінансової підтримки закладів розміщення.

Координаційна роль Львівська обласна військова адміністрація полягає також у забезпеченні включення санаторно-курортних закладів до переліку об'єктів тимчасового проживання відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України, що є обов'язковою умовою для отримання компенсацій [17].

Фінансово-ресурсний супровід розміщення здійснювався через поєднання бюджетних програм і міжнародної допомоги. Оскільки, державною програмою Прихисток [18] передбачено відшкодування витрат на комунальні послуги суб'єктам, які безоплатно надавали житло переселенцям. Військовій адміністрації також здійснюють координацію і розподіл гуманітарних ресурсів із врахуванням концентрації ВПО та здійснюють контроль цільове використання коштів і дотримання належних умов проживання.

Попри загалом успішну інституційну адаптацію санаторно-курортних закладів до умов воєнного стану, формування їх довгострокової стійкості потребує переходу від ситуативних управлінських рішень до системної модернізаційної політики, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, цифрові та інфраструктурні інструменти.

Забезпечення довгострокової стійкості санаторно-курортних закладів у період воєнного стану та в контексті повоєнного відновлення потребує системного перегляду підходів до їх фінансового, інфраструктурного та організаційного забезпечення. Йдеться не лише про підтримання функціональної спроможності санаторно-курортних закладів як місць тимчасового проживання ВПО, а й про формування стратегічної моделі їх модернізації як елементів системи охорони здоров'я, а також цивільного захисту.

Першочерговим напрямом є модернізація матеріально-технічної бази. Чинні компенсаційні меха-

нізми, спрямовані переважно на відшкодування витрат на житлово-комунальні послуги, не враховують амортизаційного зносу основних фондів, що істотно посилюється в умовах тривалого та інтенсивного використання закладів як центрів розміщення ВПО. У зв'язку з цим доцільним є запровадження амортизаційного коефіцієнта в структурі компенсаційних виплат, що дозволить частково покривати витрати на поточний і капітальний ремонт. Паралельно необхідно сформулювати окрему державну програму модернізації санаторно-курортних закладів із можливістю співфінансування через механізми публічно-приватного партнерства. Такий підхід забезпечить збереження й оновлення матеріально-технічного потенціалу, а також створить передумови для подальшої інтеграції курортно-санаторних закладів у систему післявоєнної медичної та соціальної реабілітації.

Другим стратегічним напрямом є забезпечення енергетичної автономності та безпекової стійкості КСЗ. Умови воєнного стану, зокрема ризики блекаутів і пошкодження енергетичної інфраструктури, актуалізують необхідність диверсифікації джерел енергопостачання. Оснащення санаторно-курортних закладів альтернативними джерелами енергії – сонячними панелями, генераторами, системами накопичення електроенергії – має здійснюватися в межах національних і регіональних програм енергостійкості. Водночас доцільною є інтеграція санаторно-курортних закладів до регіональних планів цивільного захисту як об'єктів критичної соціальної інфраструктури, що передбачає наявність укриттів, резервних систем водо- та теплопостачання, а також алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій.

Третій напрям пов'язаний із цифровізацією управління ресурсами. Недостатність актуальних даних щодо кількості ліжок-місць, технічного стану корпусів, рівня кадрового забезпечення та фактичного завантаження закладів ускладнює процес координації з боку військових адміністрацій. У цьому контексті доцільним є створення Єдиної цифрової платформи моніторингу ресурсів санаторно-курортних закладів із можливістю інтеграції до державних реєстрів внутрішньо переміщених осіб. Така платформа має забезпечувати оновлення інформації в режимі реального часу, формування аналітичних звітів та підтримку управлінських рішень на регіональному й державному рівнях. Запровадження цифрових інструментів сприятиме підвищенню прозорості розподілу ресурсів і оптимізації навантаження між територіальними громадами.

Окремої уваги потребує питання інклюзивності та впровадження принципів універсального дизайну СКЗ. Значна частина санаторно-курортних корпусів була збудована без урахування сучасних стандартів доступності, що створює бар'єри для осіб з інвалідністю, маломобільних груп населення, а також людей похилого віку. У зв'язку з цим, вважаємо доцільним запровадження цільових грантових програм, спрямованих на оперативну адаптацію інфраструктури СКЗ. Зокрема, встановлення пандусів, підіймачів, облаштування доступних санітарних вузлів, розширення дверних прорізів тощо на території санаторно-курортних закладів. Реалізація означених заходів, на нашу думку буде відповідатиме принципам соціальної держави та сприятиме формуванню безбар'єрного середовища, що особливо важливо в умовах зростання кількості осіб, які потребують медичної допомоги та реабілітації.

У рис. 1 представлена узагальнена схема оптимізації функціонування вітчизняних санаторно-курортних закладів під час воєнного стану та повоєнного періоду.

Отже, оптимізацію функціонування санаторно-курортних закладів слід розглядати не як тимчасовий антикризовий інструмент, а як елемент довгострокової стратегії трансформації курортно-рекреаційної сфери в умовах воєнного та повоєнного розвитку.

Комплексне вдосконалення матеріально-технічних, енергетичних, цифрових та інклюзивних

складових їх діяльності створює передумови для переходу від моделі тимчасового розміщення до формування стійких багатофункціональних центрів соціальної підтримки та реабілітації, що забезпечить як ефективне реагування на воєнні виклики, так і інституційну основу післявоєнного відновлення регіонів України.

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що в умовах воєнного стану відбулася системна трансформація функцій курортно-рекреаційної сфери, передусім санаторно-курортних закладів, які з об'єктів ринкової рекреаційної діяльності були інтегровані до державної системи гуманітарного реагування та цивільного захисту. Їх функціональна конверсія засвідчила високий рівень інституційної адаптивності галузі та її потенціал як складової соціально-економічної стабілізації регіонів.

Встановлено, що ключову координаційну роль у процесі трансформації виконали військові адміністрації, які забезпечили поєднання нормативно-директивних, організаційно-логістичних, фінансових та безпекових інструментів управління. Саме через механізми управлінської мобілізації ресурсів, розподілу навантаження між громадами та інтеграції закладів до програм компенсаційної підтримки було забезпечено функціонування системи розміщення внутрішньо переміщених осіб.

Водночас проведений аналіз засвідчив обмеженість чинних фінансових механізмів, які не повною мірою компенсують амортизаційні втрати

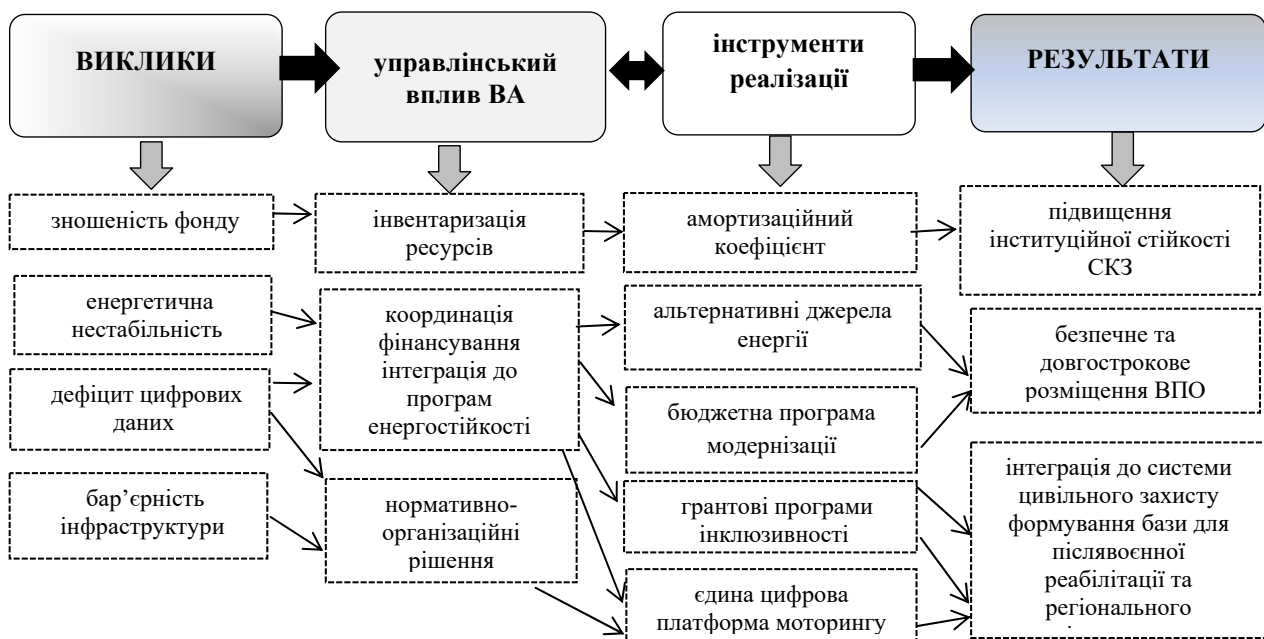


Рис. 1. Оптимізація функціонування санаторно-курортних закладів

Джерело: авторська розробка.

та не створюють достатніх стимулів для модернізації інфраструктури. Інтеграція санаторно-курортних закладів до системи цивільного захисту виявила потребу у стратегічному плануванні їх подальшого розвитку як багатофункціональних центрів реабілітації та соціальної підтримки.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на розробленні концептуальної моделі довгострокової інтеграції санаторно-

курортних закладів у систему післявоєнної медичної та психосоціальної реабілітації, формуванні ефективних фінансово-економічних інструментів їх модернізації, а також удосконаленні цифрових механізмів моніторингу та управління ресурсами. Окремої уваги потребує дослідження впливу функціональної трансформації закладів на соціально-економічну стійкість територіальних громад та регіональний розвиток у повоєнний період.

Список літератури:

1. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України за 2023 рік / *Державне агентство розвитку туризму України*. Київ, 2024. 35 с. URL: www.kmu.gov.ua
2. Моца А.А. Особливості правового регулювання туристичної діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія Право. 2023. Вип. 78, ч. 1. С. 372–378. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.1.60>
3. Жук П.В. Туристично-рекреаційна сфера Карпатського регіону України в умовах воєнного стану. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 40–44. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/regek_2022_3_5.pdf
4. Благополучна А. Економічні втрати від зриву туристичного сезону у селі Сичавка Лиманського району. *Економічний часопис*. 2023. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291961](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291961)
5. Мойсей С. Туристичні дестинації України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2025. (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-70>
6. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.
7. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII (зі змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250
8. Про заходи щодо забезпечення поселення внутрішньо переміщених осіб у закладах готельного та санаторного типу : розпорядження начальника Закарпатської обл. військ. адмін. від 03 берез. 2022 р. № 134.
9. Про запровадження заходів правового режиму воєнного стану та координацію розселення евакуйованого населення : розпорядження начальника Львівської обл. військ. адмін. від 25 лют. 2022 р. № 2/22.
10. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану : Закон України від 17 трав. 2012 р. № 4765-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 15. Ст. 99.
11. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 берез. 2022 р. № 252.
12. Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення (перебування) внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 берез. 2022 р. № 333.
13. Про деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 верес. 2023 р. № 930.
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо уточнення повноважень суб'єктів забезпечення цивільного захисту, вдосконалення законодавства з питань захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій, організації та проведення евакуації населення, забезпечення охорони життя та здоров'я громадян : Закон України від 08.11.2023 № 3441-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3441-20#Text>
15. Розміщуємо переселенців: як отримати компенсацію? *Бухгалтер.com.ua*. URL: <https://lnk.ua/Іk3cALROC>
16. Львівщина отримала понад 10 мільйонів гривень компенсації за комунальні послуги закладам, які прихистили ВПО. *Львівська обласна військова адміністрація*. URL: <https://surl.li/iymwbb>
17. Деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб : Постанова Каб. Міністрів України від 01.09.2023 № 930 : станом на 17 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/930-2023-п#Text>
18. Прихисток для ВПО: державне та комунальне майно відтепер можна орендувати на пільгових умовах. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prykhystok-dlia-vpo-derzhavne-ta-komunalne-maino-vidteper-mozhna-orenduvaty-na-pilhovykh-umovakh>

Manyilova K. V., Sakhanienko S. S., Pirozhenko N. V. TRANSFORMATION OF THE RESORT AND RECREATION SECTOR UNDER MARTIAL LAW: THE ROLE OF MILITARY ADMINISTRATIONS IN SUPPORTING INTERNALLY DISPLACED PERSONS

This article provides a systematic analysis of the transformation within Ukraine's resort and recreation sector under martial law, focusing on the functional repurposing of domestic health resorts and sanatoriums. It characterises the pivotal role of military administrations in facilitating support for internally displaced persons (IDPs). The study demonstrates that the full-scale armed aggression of the Russian Federation has triggered a structural crisis in the national resort and recreation sphere, resulting in the loss of significant infrastructural and natural resource potential, a sharp decline in tourist flows, and the imperative for a paradigm shift in management. It is substantiated that, under the legal regime of martial law, sanatorium-resort facilities have undergone a functional conversion—evolving from providers of wellness services into core components of the state humanitarian response and civil protection systems for IDPs.

The study analyses the primary management mechanisms employed by military administrations, including resource inventory, coordination of evacuation flows, distribution of humanitarian aid, enforcement of security standards, and implementation of compensation programs for IDPs. It is established that the integration of resort facilities into the IDP housing system has become an effective tool for maintaining socio-economic stability in Western Ukrainian regions. Concurrently, the research identifies critical challenges, such as the limitations of existing financial mechanisms, the depreciation of physical assets, energy vulnerability, the digital divide, and infrastructural accessibility barriers. The author argues for a strategic transition from emergency housing models toward the formation of resilient, multifunctional centres for rehabilitation and social integration. The study concludes by emphasizing the institutional adaptability of the resort and recreation sector and its significant potential within the systems of public health.

Keywords: *state regulation, martial law, resort and recreation sector, sanatorium–resort facilities, military administrations, internally displaced persons (IDPs), regulatory framework, wellness services, civil protection.*

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Чернобай О. Ю.

<https://orcid.org/0000-0001-9970-5534>

Національний університет оборони України

Дудко О. В.

<https://orcid.org/0009-0008-8815-4878>

Національний університет оборони України

КОГЕРЕНТНІСТЬ ТА ДЕТЕРМІНАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ ТУРЕЧЧИНИ, АЗЕРБАЙДЖАНУ ТА УКРАЇНИ

У представленій науковій статті здійснюється комплексний, багаторівневий та глибоко структурований порівняльний аналіз правових, інституційних та безпосередньо практичних аспектів реалізації стратегічних комунікацій у Турецькій Республіці, Азербайджанській Республіці та Україні під час ведення інтенсивних збройних конфліктів. Досліджено специфіку формування інформаційного суверенітету та управління медіа-простором в умовах безпрецедентних, екзистенційних загроз національній безпеці, що вимагають від державного апарату швидкої адаптації та пошуку оптимального балансу між дотриманням демократичних свобод і забезпеченням оперативної безпеки. У процесі наукового пошуку встановлено, що турецька та азербайджанська моделі військово-цивільних відносин характеризуються високим рівнем централізації управління, імплементацією законодавчих обмежень (зокрема, механізмів превентивного цензурування, притягнення до відповідальності за несанкціоноване поширення оперативної інформації, використання обов'язкових лексичних маркерів та технологічного блокування цифрових комунікаційних платформ), що в сукупності забезпечує монополізацію стратегічного нарративу державними інституціями. З'ясовано, що попри безперечну тактичну ефективність таких централізовано-рестриктивних підходів у межах короткострокових військових кампаній (на кшталт операцій «Джерело миру», «Весняний щит» та антитерористичних заходів у Карабасі у 2023 році), їхня результативність у довгостроковій перспективі є суттєво обмеженою через формування феномену «крихкості» суспільного консенсусу, відчуження громадянського суспільства від процесів прийняття рішень та брак органічної довіри до офіційних джерел інформації. На противагу зазначеному, у роботі здійснено глибоку концептуалізацію української моделі військово-цивільної взаємодії, яка базується на фундаментальних принципах демократичної стійкості, поліцентричного врядування та послідовній імплементації стандартів Північноатлантичного альянсу. Доведено, що процес професійного становлення системи вітчизняних стратегічних комунікацій детермінується безпосередньою суб'єкт-суб'єктною взаємодією між сектором безпеки і оборони, незалежною медіаспільнотою та інститутами громадянського суспільства. Обґрунтовано тезу про те, що екзистенційна активність українського соціуму в умовах повномасштабної російської агресії виступає фундаментальним каталізатором формування унікальної еластичності як державного апарату, так і національного інформаційного простору загалом. Зважаючи на це, у дослідженні аргументовано доводиться стратегічна та довгострокова перевага українського підходу. Підкреслюється, що когерентність суспільно-державних інституцій, заснована на високому рівні органічної довіри, транспарентності (з суворим, але раціональним дотриманням вимог оперативної безпеки) та збереженні фундаментальних демократичних свобод, формує значно стійкіший, надійніший та гнучкіший фундамент для досягнення переконливої перемоги, підтримання незламного морально-психологічного стану населення та беззаперечного збереження інституційної легітимності держави на міжнародній арені.

Ключові слова: стратегічні комунікації, зв'язки з громадськістю, інформаційні кампанії, взаємодія з медіа, інформаційний вплив, інформаційна безпека, цільові аудиторії, кризові комунікації.



Постановка проблеми. На сучасному етапі безперервної еволюції глобального геополітичного ландшафту та трансформації природи збройного протиборства серед основних принципів дослідження феноменології воєнних конфліктів особливе місце посідає усвідомлення концептуального переходу інформаційного простору з категорії допоміжної сфери забезпечення бойових дій у самостійний, повноцінний та критично важливий операційний домен [1]. Процес неухильного розвитку комунікаційних технологій та цифровізації суспільних відносин у першій чверті XXI століття переконливо свідчить, що здобуття кінетичної переваги у традиційних фізичних вимірах (на суходолі, у морі, повітрі чи космосі) без забезпечення абсолютного домінування або принаймні паритету в інформаційному середовищі жодним чином не гарантує досягнення стійкого стратегічного успіху та реалізації воєнно-політичних цілей держави. Сучасні збройні сили провідних країн світу розглядають комунікаційну компоненту не просто як інструмент медійного супроводу чи пасивного інформування громадськості, а як складний, багаторівневий механізм когнітивного впливу, безпосередньо спрямованого на дезорієнтацію центрів прийняття рішень супротивника, мобілізацію власного населення та формування сприятливої суспільної думки цільових міжнародних аудиторій. Водночас, ескалація глобальної кризи архітектури міжнародної безпеки, що була безпосередньо детермінована повномасштабною збройною агресією російської федерації проти України, а також загостренням регіональних збройних конфліктів на Близькому Сході та Південному Кавказі, надзвичайно гостро актуалізує фундаментальну дилему функціонування державних інституцій у кризовий період: необхідність пошуку та збереження оптимального, функціонально ефективного балансу між імперативним забезпеченням оперативної безпеки (яка у військовій термінології та стандартах НАТО позначається аббревіатурою OPSEC) та неухильним дотриманням демократичних принципів транспарентності і свободи слова. Моделі вирішення цієї складної інституційної дилеми суттєво відрізняються залежно від політичного та конституційного устрою конкретної держави. Встановлено, що авторитарні, гібридні та перехідні політичні режими традиційно схильні розглядати тотальний інформаційний контроль, цензурування та обмеження плюралізму думок як абсолютний синонім національної безпеки, послідовно впроваджуючи надзвичайно жорсткі рестриктивні заходи, що

межують з повною інформаційною ізоляцією суспільства. Натомість демократичні держави стикаються з незмірно складнішим викликом: необхідністю збереження власних засадничих цінностей та прав людини в умовах безпосередніх екзистенційних загроз, де саме свідомо екзистенційна активність суспільства, а не державний примус, стає ключовим ресурсом всеохоплюючого опору [2]. Зважаючи на це, ретельне, об'єктивне та багатofакторне вивчення механізмів функціонування різних національних систем стратегічних комунікацій у кризові періоди є критично необхідним завданням для оптимізації вітчизняних алгоритмів інформаційної боротьби та зміцнення архітектури національної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми концептуалізації, нормативно-правового забезпечення та практичної імплементації стратегічних комунікацій у мовознавстві, політичних науках, соціології та військовій науці постійно перебували в центрі глибокого наукового пізнання багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретичні та безпосередньо практичні аспекти інформаційного супроводу військових операцій активно та всебічно вивчаються крізь призму аналізу базових доктринальних документів Північноатлантичного альянсу, зокрема директиви MC 0457/2 «NATO Military Policy on Public Affairs» [3], яка встановлює суворе, концептуальне розмежування між функціями зв'язків з громадськістю (Public Affairs) та проведенням психологічних операцій (PSYOPS). Питання трансформації інформаційної політики Турецької Республіки та досвід її інформаційної мобілізації під час проведення військових операцій за межами національних кордонів (зокрема, операцій «Джерело миру» та «Весняний щит») ґрунтовно представлені у працях провідних європейських аналітичних центрів, що чітко фіксують швидкий транзит цієї держави до агресивного використання новітніх цифрових медіа, безпілотних технологій та жорсткої правової регламентації комунікаційного простору [4]. Своєю чергою, специфічний досвід Азербайджанської Республіки, здобутий під час Другої Карабаської війни (2020 року) та антитерористичних заходів локального характеру (2023 року), активно аналізується науковцями в контексті успішного застосування концепції повної «оперативної ізоляції» театру бойових дій від присутності незалежних спостерігачів та використання потужних інструментів цифрової дипломатії для легітимізації застосування воєнної сили [5; 6]. Водночас, специфіка

та унікальність українського національного інформаційного спротиву розглядається сучасною науковою спільнотою переважно в контексті феномену «поліцентричного врядування», демократичної стійкості та формування нормативної суб'єктності, що базується на глибинній децентралізації влади та безпрецедентному залученні широких громадських та волонтерських мереж до процесів забезпечення національної безпеки [7; 8]. Дослідження вітчизняних та інших науковців актуалізують поняття «екзистенційної безпеки» та активності як базової потреби особистості в умовах антропологічної катастрофи війни [2]. Попри вагомість внеску вищезазначених дослідників у вивчення окремих компонентів інформаційного протистояння та соціальних комунікацій, питання здійснення системного, об'єктивного порівняльного аналізу ефективності авторитарно-централізованих (на прикладі Туреччини та Азербайджану) та ліберально-демократичних (на прикладі України) моделей управління стратегічними комунікаціями залишається недостатньо вивченим. Зокрема, потребує суттєвого уточнення вплив складних соціально-філософських концепцій, таких як «екзистенційна активність» та «суб'єкт-суб'єктна взаємодія», на процеси детермінації довгострокової стійкості суспільства в умовах тотальної війни, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є здійснення комплексного, багатовимірного порівняльного аналізу архітектури, правових засад та практичної імплементації систем стратегічних комунікацій Турецької Республіки, Азербайджанської Республіки та України в умовах ведення збройних конфліктів високої інтенсивності. У межах представленої роботи ставиться амбітне завдання критично проаналізувати централізовано-обмежувальні механізми управління медіапростором, запроваджені офіційними Анкарою та Баку, об'єктивно протиставивши їм українську вітчизняну модель демократичної стійкості та поліцентричного врядування. На основі отриманих даних та теоретичних узагальнень передбачається аргументовано довести стратегічну, ціннісну та довгострокову перевагу українського досвіду функціонування національної інформаційної сфери під час правового режиму воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Глибинне розуміння сутнісних відмінностей між різними національними моделями взаємодії військових та державних інституцій з медіасередовищем об'єктивно

потребує залучення складного, багатокомпонентного теоретико-методологічного інструментарію, що виходить за межі суто військової науки. У контексті даного дослідження базовим, формотворчим концептом виступає «екзистенційна активність» суспільства, яка в сучасній філософії та соціології визначається як безперервний, усвідомлений вибір нацією своїх можливостей, конструювання власного майбутнього та активна життєва позиція в умовах граничних кризових станів та антропологічних катастроф, до яких, безперечно, належить і війна [2]. З'ясовано, що залежно від обраної країною моделі комунікаційної поведінки, екзистенційна активність громадян може або штучно пригнічуватися шляхом встановлення тотального, репресивного інформаційного контролю (що неминуче призводить до перетворення свідомих громадян на пасивний, безправний об'єкт пропагандистського впливу), або, навпаки, ефективно каналізуватися у різноманітні форми конструктивного опору через механізми суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Суб'єкт-суб'єктна взаємодія у просторі державних та військових комунікацій концептуально передбачає встановлення рівноправного, партнерського діалогу та прозорості співпраці між державним апаратом, збройними силами, представниками незалежних медіа та громадянським суспільством, де журналісти та лідери думок виступають не як сліпі транслятори готових ідеологічних штампів, спущених «згори», а як повноцінні, критично мислячі актори інформаційного процесу. У контексті вищезазначеного, процес детермінації когерентності (тобто внутрішньої логічної узгодженості, несуперечливості та цілісності) стратегічних комунікацій держави критично залежить від того, наскільки реальні дії урядових структур та військового командування в ході ведення бойових дій відповідають заявленим у публічному просторі стратегічним наративам, а також від загального рівня інституційної довіри між суспільством та владою.

Дослідження досвіду Турецької Республіки свідчить, що ця країна становить надзвичайно унікальний та показовий об'єкт для наукового аналізу. Держава, маючи статус давнього та впливового члена Північноатлантичного альянсу, протягом останнього десятиліття сформувала систему комунікацій, що докорінно та принципово відрізняється від ліберально-демократичних політик та стандартів прозорості НАТО. Процес професійного становлення турецької системи стратегічних комунікацій у період з 2016 по 2023 роки характеризується системним транзитом від функції кла-

сичного, об'єктивного інформаційного супроводу діяльності уряду до ведення перманентних, високотехнологічних інформаційних та психологічних операцій, спрямованих як на зовнішню аудиторію, так і на власних громадян. Встановлено, що висока тактична ефективність турецької моделі жорстко базується на розгалуженому нормативно-правовому фундаменті, який безапеляційно детермінується пріоритетом державного інтересу над фундаментальною свободою вираження поглядів. Зокрема, Конституція Турецької Республіки [9] (у редакції 1982 року з подальшими поправками) містить концепт захисту «неподільної цілісності держави» (встановлений другим абзацом Статті 26), який де-факто виступає доктринальним та юридичним ядром для легітимізації будь-яких обмежень під час проведення військових операцій на територіях сусідніх Сирії чи Іраку. Передбачений Конституцією (Стаття 28) [9] механізм «тимчасової заборони публікацій» системно та оперативно застосовується судовими органами за поданням прокуратури для превентивного блокування будь-якого небажаного новинного контенту, що стосується переміщення військ або місць падіння ворожих снарядів.

Вважається доцільним підкреслити, що найпотужнішим інструментом впливу та контролю виступає кримінальне та антитерористичне законодавство країни, яке дозволяє владі кваліфікувати будь-яку небажану журналістську діяльність як тяжкий злочин проти держави. Відповідно до положень Закону про боротьбу з тероризмом (Terörle Mücadele Kanunu – ТМК № 3713), пряме цитування представників ворожих або визнаних терористичними формувань категорично забороняється (Стаття 6), що змушує всі без винятку медіа використовувати виключно санкціонований парафраз із застосуванням специфічних маркерів, таких як «ватажки терористів заявили» [10]. Більше того, Кримінальний кодекс Туреччини (Türk Ceza Kanunu – ТСК № 5237) імплементує статті щодо «Образи Президента» (Стаття 299) та «Прийняття турецької нації, держави, уряду» (Стаття 301), які надзвичайно активно та широко застосовуються правоохоронними органами проти журналістів, які наважуються ставити під сумнів військові рішення політичного керівництва або об'єктивно висвітлюють потенційні супутні втрати серед сирійського цивільного населення, трактуючи подібні дії як акт «припинення збройних сил» [11].

У контексті забезпечення тотальної інформаційної монополії та враховуючи критичну

роль соціальних мереж у сучасних конфліктах, турецька влада розробила вузькоспеціалізоване законодавство для жорсткого контролю кіберпростору. Згідно з Законом № 5651, державні адміністративні регулятори наділені безпрецедентними повноваженнями щодо застосування так званого throttling (технічного, штучного уповільнення пропускної здатності) до ключових соціальних платформ під час виникнення критичних інцидентів [12]. Цей механізм було яскраво продемонстровано в ніч на 27 лютого 2020 року під час проведення операції «Весняний щит» (Bahar Kalkanı), коли після трагічної втрати значної кількості військовослужбовців внаслідок авіаудару в районі Балюн, доступ до соціальних мереж (Twitter, Facebook, YouTube) був штучно обмежений, що унеможливило завантаження та поширення відеоконтенту, залишивши доступним лише текст, чим було суттєво знижено емоційний вплив трагедії на соціум та попереджено виникнення масової паніки [12].

З точки зору архітектури інституційного забезпечення, у Туреччині було здійснено колосальну централізацію управління під егідою новоствореного Управління комунікацій (İletişim Başkanlığı – СІВ), наділеного статусом надміністерської структури, підпорядкованої безпосередньо Президенту [13]. Зазначене відомство одноосібно формує єдиний, обов'язковий глосарій термінів та жорстко координує інформаційні потоки всіх гілок влади. Візуалізація беззаперечної технологічної переваги, що реалізується через централізовану публікацію високоякісних, відеозаписів ураження ворожих цілей з безпілотних літальних апаратів Bayraktar TB2 (феномен «Drone-cam»), використовується Міністерством національної оборони як потужний засіб створення ефекту суспільного катарсису та одночасної глибокої деморалізації супротивника [14]. Повна інтеграція державних телерадіокомпаній (зокрема, TRT та агентства Anadolu) безпосередньо у логістику військових структур, де їхні кореспонденти виступають єдиними цивільними особами, допущеними на передову лінію, завершує формування абсолютно герметичної, непроникної інформаційної оболонки [13].

Подальший аналіз виявляє, що доктрина інформаційної безпеки Азербайджанської Республіки, яка остаточно сформувалася після завершення Другої Карабаської війни (2020 року) та була повною мірою реалізована під час блискавичних антитерористичних заходів у вересні 2023 року, базується на концепції встановлення абсолютного

та неподільного «інформаційного суверенітету» [15]. Зазначений концепт трактується державним апаратом не просто як захист від ворожих інформаційних атак, а як виключне право держави формувати безальтернативну повістку дня з питань національної безпеки. Нормативним базисом цієї системи став прийнятий у 2022 році Закон «Про медіа», який запровадив Єдиний реєстр медіа та суворі кваліфікаційні вимоги до представників преси, фактично відсікши від легального поля діяльності значну частину незалежних блогерів та громадських активістів [16]. Стаття 14 цього Закону оперує юридично розмитим поняттям заборони поширення будь-якої інформації, що потенційно «шкодить репутації» Збройних сил, чим генерує неймовірно потужний ефект превентивної самоцензури всередині азербайджанської медіаспільноти [16].

З'ясовано, що ключовою стратегічною рисою азербайджанської моделі є доктрина «оперативної ізоляції» театру воєнних дій, що передбачає концептуальне ведення «безсвідкової війни» на етапі активних кінетичних зіткнень. Під час проведення операції зі відновлення конституційного ладу в Карабасі у 2023 році допуск іноземних репортерів та незалежних національних медіа до зони збройного конфлікту був фізично та адміністративно унеможливлений через блокування транспортних коридорів (зокрема, Лачинського коридору) [6]. Уся без винятку первинна інформація, відеоматеріали об'єктивного контролю (демонстрація ювелірних ударів високоточною зброєю виключно по військових об'єктах сепаратистів) та статистичні показники ретельно дозувалися та оприлюднювалися виключно через офіційні брифінги пресслужби Міністерства оборони [5]. Такий безпрецедентно суворий підхід дозволив Баку досягти повної ідеологічної єдності та уникнути появи в глобальному ефірі будь-яких несанкціонованих візуальних матеріалів, що могли б зобразити страждання цивільного населення та спровокувати негайний міжнародний дипломатичний тиск, спрямований на зупинку наступу [6]. Паралельно з цим, управління стратегічними комунікаціями на вищому дипломатичному рівні, що філігранно координувалося Помічником Президента, було спрямоване на стрімке легітимізування силових дій у очах міжнародної спільноти через активну комунікацію в соціальних мережах (зокрема, платформи X) [17]. Широке та продумане використання методів інформаційно-психологічного впливу (ІПСО), що включало масові СМС-розсилки населенню супротивника із закли-

ками до евакуації, злам локальних радіочастот та скоординовану роботу проазербайджанських бот-мереж для домінування у цифровому просторі, засвідчило надзвичайно високий рівень інтегрованості кібер- та інформаційних інструментів у загальний стратегічний задум військової операції [18]. Допуск представників медіа до локацій відбувся лише після повного завершення активної фази бойових дій у форматі суворо регламентованих престурів, що мало на меті виключно візуальне закріплення нарративу тріумфальної та гуманної перемоги [5].

На відміну від розглянутих вище централізовано-рестриктивних систем Туреччини та Азербайджану, вітчизняний, український підхід до управління комунікаційним середовищем в умовах тривалої повномасштабної російської агресії демонструє кардинально іншу, діаметрально протилежну політичну філософію. Встановлено, що українська модель формувалася під постійним впливом гострої потреби збереження фундаментальних демократичних цінностей, послідовної імплементації євроатлантичних стандартів прозорості та максимізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії між державною владою, силами оборони та активним суспільством. Фундаментальною основою безпрецедентної української стійкості стало поліцентричне врядування, що органічно виникло внаслідок глибокої реформи децентралізації влади 2014-2015 років. З'ясовано, що делегування широких повноважень на базовий рівень територіальних громад забезпечило розгалужену, горизонтальну систему прийняття рішень, яка довела здатність абсорбувати шоки та адаптуватися до кризових умов значно швидше, ефективніше та креативніше, ніж ієрархічні структури радянського зразка [8; 19]. В інформаційному та комунікаційному вимірах ця унікальна поліцентричність матеріалізувалася у надзвичайній екзистенційній активності потужного громадянського суспільства, розгалужених волонтерських мереж та незалежних медіа, які, у тому числі ініціативно взяли на себе функцію оперативного спростування масштабної ворожої пропаганди, збору коштів для армії та поширення об'єктивних даних без очікування директивних вказівок.

На інституційному рівні складна взаємодія Збройних Сил України з представниками медіа чітко регламентується Наказом Головнокомандувача ЗСУ № 73 «Про організацію взаємодії... на час дії правового режиму воєнного стану», який впровадив інноваційну, адаптивну систему зонування територій ведення бойових дій (поділ на

«червону», «жовту» та «зелену» зони доступу) [20]. Цей регуляторний механізм став надзвичайно дієвим, життєздатним компромісом між безальтернативною вимогою збереження оперативної безпеки (запобігання витоку інформації про позиції військ) та невід’ємним правом демократичного суспільства на отримання об’єктивної інформації. На відміну від азербайджанської практики тотального інформаційного карантину та недопуску журналістів, українська комунікаційна парадигма дозволяє акредитованим кореспондентам (як представникам національних, так і провідних світових медіа) працювати безпосередньо поблизу лінії зіткнення за умови неухильного дотримання правил безпеки та процедур взаємодії з пресофіцерами для превенції витоку чутливої інформації та забезпечення безпеки військ (сил). Слід наголосити, що саме ця безпрецедентна транспарентність забезпечила глобальну медійну видимість надзвичайного героїзму українських воїнів та зафіксувала катастрофічні масштаби воєнних злочинів агресора, що, своєю чергою, стало ключовим, вирішальним фактором швидкої мобілізації міжнародної дипломатичної, фінансової та масштабної військово-технічної підтримки.

Українські збройні сили та державні інституції продовжують послідовно імплементувати передові стандарти НАТО, що підтверджується позитивними результатами щорічних аудитів у рамках програми DEEP [21]. Особливе значення має впровадження доктринального документа Північноатлантичного альянсу MC 0457/2 «NATO Military Policy on Public Affairs» [3]. Відповідно до базових принципів цього стандарту, стратегічні комунікації та процеси взаємодії з громадськістю (Public Affairs) повинні безумовно ґрун-

туватися виключно на фактологічній точності, об’єктивності та відкритості, і категорично не можуть використовуватися для цілеспрямованої дезінформації або маніпулятивного впливу на власне населення. Суворе дотримання цієї етичної та доктринальної норми розглядається вищим військово-політичним керівництвом України як найнадійніший запобіжник від втрати суспільної легітимності та довіри. Процес детермінації когерентності офіційних повідомлень значною мірою спирається на стрімку цифровізацію державних послуг (насамперед, розвиток інноваційної системи «Дія»), що створює захищені, стійкі канали двосторонньої комунікації між державою та громадянином навіть в умовах блекаутів та кібератак [22]. Більше того, соціологічні дослідження фіксують високий рівень демократичної стійкості українських медіа: незважаючи на колосальне психоемоційне виснаження, спричинене роками війни, журналістська спільнота демонструє здатність до професійної адаптації, відмову від ілюзій на користь прагматичного виконання свого громадянського та професійного обов’язку, що є яскравим проявом екзистенційної активності [23].

Здійснений багатоаспектний аналіз дозволяє чітко виокремити фундаментальні, світоглядні суперечності між централізованими підходами та українською інноваційною моделлю демократичної стійкості. Результати компаративного зіставлення систем управління інформаційним простором представлені в (табл. 1).

У контексті вищезазначеного вважається доцільним наголосити, що хоча політика тотального контролю інформаційної інфраструктури, жорсткого цензурування новинних потоків та безжальної криміналізації альтернативних думок

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей взаємодії з медіасередовищем в умовах воєнних конфліктів

Критерії порівняння	Туреччина / Азербайджан (Централізовано-обмежувальна модель)	Україна (Модель демократичної стійкості та поліцентричності)
Доктринальний принцип	Домінування концепту “інформаційного суверенітету” та захисту територіальної цілісності через обмеження прав.	Баланс між оперативною безпекою (OPSEC) та демократичним принципом свободи слова; стандарти НАТО.
Нормативно-правова база	Превентивне цензурування, криміналізація альтернативної термінології, адміністративне блокування мереж без суду.	Регламентация доступу (Наказ ЗСУ № 73), збереження плюралізму медіа, відсутність криміналізації критики.
Взаємодія з медіа у зоні бойових дій	Повна оперативна ізоляція або суворий контроль лояльних медіа; допуск лише на організовані пост-фактум пресури.	Зонування територій; допуск національних та міжнародних журналістів в райони ведення бойових дій (система акредитації).
Міжнародна легітимність	Викликає стійкі підозри міжнародних правозахисних інституцій щодо порушень гуманітарного права (через інформаційний вакуум).	Забезпечує беззаперечне глобальне підтвердження справедливості боротьби, сприяє отриманню міжнародної підтримки.

(яскраво реалізована Туреччиною та Азербайджаном) здатна забезпечити абсолютну герметичність оперативних планів та сформувати емоційно стерильну картинку перемоги у короткостроковій перспективі, у тривалій, виснажливій війні такий підхід неминуче виявляє свою критичну стратегічну вразливість.

По-перше, імплементація стратегії повної інформаційної монополії об'єктивує власне населення, позбавляючи його статусу свідомого, активного учасника загальнонаціонального опору [24]. Український досвід доводить прямо протилежне: розгалужені горизонтальні мережі довіри, свобода преси та багатоголосся суспільних наративів формують надзвичайну еластичність нації. Здатність суспільства самоорганізовуватися та здійснювати ефективну інформаційну протидію ворогу без прямого адміністративного примусу держави є ознакою найвищої соціальної життєздатності.

По-друге, використання владою інструментів штучного, технічного уповільнення інтернет-трафіку (throttling) або тотального недопуску журналістів до зон збройного конфлікту неодмінно породжує феномен вакууму довіри. В умовах штучного дефіциту об'єктивної інформації аудиторія стає значно вразливішою до масштабних ворожих психологічних операцій та руйнівних чуток. Українська політика контрольованої прозорості, заснована на взаємоповазі та співпраці пресофіцерів і незалежних репортерів, переконливо гарантує, що офіційні військові комунікації сприймаються суспільством не як дешева пропаганда, а як верифікована, об'єктивна реальність. Усвідомлення єдності мети (концепт «перемога-через-свободу») консолідує український соціум набагато сильніше, ніж будь-які законодавчі заборони.

По-третє, зовнішньополітична ефективність стратегічних комунікацій у сучасному, тісно взаємопов'язаному світі глобальних комунікацій прямо і безпосередньо залежить від репутації держави. Азербайджанська стратегія абсолютного недопуску міжнародних спостерігачів дозволила військовому командуванню уникнути репутаційних втрат під час самої активної фази воєнної операції, проте вона неминуче спричинила перманентну, глибоку підозру з боку міжнародних інституцій та правозахисних організацій щодо ймовірних масових порушень норм міжнародного гуманітарного права. Натомість свідоме відкритість Збройних Сил України для представників міжнародних медіа, попри всі пов'язані з цим

об'єктивні ризики для оперативної безпеки, легітимізувала справедливую боротьбу українського народу в очах усього вільного світу. Світова спільнота завдяки цьому отримала беззаперечні візуальні та фактологічні докази правомірності дій українських сил оборони та жажливих злочинів ворога, що швидко матеріалізувалося у масштабній, безпрецедентній фінансовій та військово-технічній допомозі.

Відповідно, успішна українська комунікаційна модель переконливо засвідчує здатність країни своєчасно та адекватно реагувати на екзистенційні виклики без фатальної втрати свого демократичного характеру. В умовах сучасних гібридних воєн національна стійкість держави критично залежить не стільки від здатності урядового апарату ієрархічно, в ручному режимі скеровувати кожен інформаційний потік, скільки від інституційної спроможності гнучко, синергетично поєднувати дії сектора безпеки з екзистенційною активністю громадянського суспільства та соціально відповідального бізнесу

Висновки. У результаті проведеного дослідження комплексно проаналізовано процес еволюційної трансформації інституту стратегічних комунікацій та військово-цивільної взаємодії у трьох різних державах. З'ясовано, що Турецька Республіка та Азербайджанська Республіка імплементували жорстку централізовано-обмежувальну модель, яка безапеляційно базується на абсолютному пріоритеті концепції «інформаційного суверенітету», легалізації превентивної цензури, застосуванні кримінальної відповідальності за невідповідність офіційному державному глосарію та тотальному технологічному контролю медіа-трафіку під час проведення бойових дій. Встановлено, що така централізована парадигма дійсно ефективно вирішує вузькі завдання оперативної ізоляції та може приховувати недоліки військових операцій на локальному тактичному рівні, проте вона обмежує роль громадянського суспільства, підриваючи основи довгострокової суспільної довіри.

На противагу цьому, українська модель організації військових комунікацій в екстремальних умовах повномасштабного збройного вторгнення продемонструвала фундаментальну зміну парадигми протиборства. Доведено, що стратегічна перевага України детермінована ефективним функціонуванням поліцентричного врядування та збереженням органічної суб'єкт-суб'єктної взаємодії між військовим командуванням, незалежними медіа та проактивним громадянським

суспільством. Сформована гнучка нормативно-правова база, чітка орієнтація на комунікаційні стандарти прозорості НАТО та свідома відмова від створення штучного інформаційного вакууму дозволили Україні досягти найвищого рівня когерентності між діями державного апарату і прагненнями нації.

Зважаючи на це, вважається доцільним констатувати, що усвідомлена екзистенційна активність громадян, помножена на високий рівень інституційної довіри до Збройних Сил, формує

унікальну демократичну стійкість, яка є значно надійнішим, довговічнішим щитом проти ворожих інформаційних впливів, аніж будь-які найсуворіші адміністративні заборони чи технологічне блокування цифрових інфраструктур. З огляду на вищезазначене, український досвід інформаційної боротьби виступає не лише оптимальним алгоритмом виживання нації у тотальній війні, але й передовим, науково обґрунтованим зразком для подальшої вивчення країнами демократичного світу.

Список літератури:

1. NATO Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10), 2023. URL: <https://www.nato.int/ims/docu/mil-pol-pub-affairs-en.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Шахова О. Г. Екзистенція в умовах війни. *Науковий вісник*. Харків, 2022. С. 112-115. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/44c665cd-4f30-4ee4-93ff-a2d918c8c566> (дата звернення: 02.02.2026).
3. NATO Military Policy on Public Affairs (MC 0457/2). Brussels : NATO International Military Staff, 2019. URL: <https://mpsotc.army.gr/wp-content/uploads/2025/07/MC-0457-3-NATO-Military-Policy-on-PA.pdf> (дата звернення: 29.01.2026).
4. Lechner Z. Turkey's response to the war in Ukraine in the context of systemic changes and regional dynamics. *Pólusok/Polarities*. 2024. 5(1). P. 72-94. DOI: 10.15170/PSK.2024.05.01.06.
5. Seyidov I. The role of the media following the Second Nagorno-Karabakh War. *Connectist*. 2023. № 65. P. 107–125. DOI: 10.26650/CONNECTIST2023-1347779.
6. International Crisis Group. The End of the Nagorno-Karabakh Conflict? Brussels : ICG, 2023. (Report No. 271). 35 p. URL: <https://www.crisisgroup.org/europe-central-asia/caucasus/nagorno-karabakh-conflict> (дата звернення: 04.02.2026).
7. Alexseev M., Dembitskyi S. Victory-in-freedom: Ukraine's democratic resilience in the face of war. *Соціологія*. 2024. № 2. С. 40–55. DOI: 10.15407/sociology2024.02.040.
8. Ukraine's Resilience Model: Purposeful Stakeholder Collaboration over Keeping the Socially Valuable Core. *Nonviolent Conflict*. 2026. URL: https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/ukraines-resilience-model-purposeful-stakeholder-collaboration-over-keeping-the-socially-valuable-core/ (дата звернення: 04.02.2026).
9. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Kanun No: 2709. Kabul Tarihi: 7.11.1982. Resmi Gazete Tarihi: 9.11.1982.
10. Terörle Mücadele Kanunu. Kanun No: 3713. Kabul Tarihi: 12.4.1991. Resmi Gazete Tarihi: 12.4.1991.
11. Türk Ceza Kanunu. Kanun No: 5237. Kabul Tarihi: 26.9.2004
12. İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun. Kanun No: 5651. Kabul Tarihi: 4.5.2007.
13. Altun F. Turkey's Communication Strategy and Public Diplomacy. Ankara : Directorate of Communications, 2020.
14. Kasapoglu C. Turkey's Drone Blitz Over Idlib. Washington : The Jamestown Foundation, 2020.
15. Information Sovereignty: Concept and Implementation in Azerbaijan / ed. by T. Ibrahimov. Baku : Center for Strategic Studies, 2022. 180 p.
16. Про медіа : Закон Азербайджанської Республіки від 30 груд. 2021 р. № 471-VIQ. *Azərbaycan qəzeti*. 2022. 5 лют.
17. Гаджиев Х. Твітер-дипломатія як інструмент стратегічних комунікацій у конфлікті 2023 року. *Journal of Conflict Transformation*. 2024. Vol. 12. P. 112–128.
18. Social Media Analysis of the September 2023 Clashes / DFRLab, Atlantic Council. Washington : Atlantic Council, 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/> (дата звернення: 05.01.2026).
19. The Ukrainian model of societal resilience: why the country did not collapse under full-scale war. *New Eastern Europe*. 2026. URL: <https://neweasterneurope.eu/2026/01/12/the-ukrainian-model-of-societal-resilience-why-the-country-did-not-collapse-under-full-scale-war/> (дата звернення: 08.01.2026).
20. Про організацію взаємодії Збройних Сил України, інших складових сил оборони та представників засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача ЗСУ від 03.03.2022 № 73. URL: <https://mod.gov.ua/en/press/get-accreditation-1> (дата звернення: 04.03.2026).
21. Military education in Ukraine in line with NATO standards: DEEP program results in 2024. *Ministry of Defence of Ukraine*. 2025. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/military-education-in-ukraine-in-line-with-nato-standards-deep-program-results-in-2024> (дата звернення: 05.02.2026).

22. Digital resilience in a time of war. *Brookings Institution*. 2024. URL: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/01/Digital-resilience-in-a-time-of-war-Final.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).

23. Journalists in 2025: exhausted but more resilient and adapted to the war. *Institute of Mass Information*. 2026. URL: <https://imi.org.ua/en/monitorings/journalists-in-2025-exhausted-but-more-resilient-and-adapted-to-the-war-imi-survey> (дата звернення: 08.02.2026).

24. Lisa Garbe & Seraphine F. Maerz The rise of authoritarian informationalism: escalating surveillance, manipulation, and control. 2025. DOI: 10.1080/13510347.2025.2579105.

Chernobai O. Yu., Dudko O. V. COHERENCE AND DETERMINATION OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE CONDITIONS OF EXISTENTIAL THREATS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF TURKEY, AZERBAIJAN AND UKRAINE

The presented scientific article provides a comprehensive, multi-level, and deeply structured comparative analysis of the regulatory, institutional, and practical aspects of the implementation of strategic communications in the Republic of Turkey, the Republic of Azerbaijan, and Ukraine during intensive armed conflicts. The specifics of forming information sovereignty and managing the media space under the conditions of unprecedented, existential threats to national security are rigorously investigated. In the process of scientific inquiry, it is established that the Turkish and Azerbaijani models of civil-military relations are characterized by an extremely high level of centralization of management, the implementation of rigid legislative restrictions (in particular, mechanisms of preventive censorship, criminalization of unauthorized dissemination of operational information, the mandatory use of lexical markers, and the technological blocking of digital platforms). Collectively, this ensures the total monopolization of the strategic narrative exclusively by state institutions. It is clarified that despite the undeniable tactical effectiveness of such centralized-restrictive approaches within short-term military campaigns (such as operations «Peace Spring», «Spring Shield», and anti-terrorist measures in Karabakh in 2023), their effectiveness in the long term is significantly limited due to the formation of the phenomenon of «fragility» of public consensus, the alienation of civil society from decision-making processes, and a fundamental lack of organic trust in official sources. In contrast, the work provides a deep conceptualization of the Ukrainian model of civil-military interaction, which is conceptually based on the fundamental principles of democratic resilience, polycentric governance, and the consistent implementation of NATO standards. It is proved that the process of professional formation of the national strategic communications system is strictly determined by direct subject-subject interaction between the security and defense sector, the independent media community, and civil society institutions. The thesis is substantiated that the existential activity of Ukrainian society in the context of full-scale Russian aggression acts as a fundamental catalyst for the formation of unique elasticity of both the state apparatus and the national information space as a whole. Consequently, the research argumentatively proves the strategic and long-term superiority of the Ukrainian approach. It emphasizes that the coherence of public-state institutions, based on a high level of organic trust, transparency (with strict compliance with operational security requirements), and the preservation of fundamental democratic freedoms, forms a much more stable, reliable, and flexible foundation for achieving a convincing victory, maintaining the unbreakable moral and psychological state of the population, and unconditionally preserving the institutional legitimacy of the state in the international arena.

Keywords: *strategic communications, public affairs, information campaigns, interaction with the media, information influence, information security, target audiences, crisis communications.*

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Chechel A. O.

<https://orcid.org/0000-0003-4307-5574>

Mariupol State University

Zelinska M. I.

<https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>

Mariupol State University

Chechel M. S.

<https://orcid.org/0009-0007-8219-1574>

The University of Edinburgh,

Mariupol State University

THE ROLE OF PROTOCOL IN INTERNATIONAL RELATIONS AND PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the functions and role of state and diplomatic protocol and analyzes its theoretical foundations and practical application in international relations and public administration. The evolution of protocol from the court ceremonial of European monarchies to modern democratic state protocol based on the principle of sovereign equality of states is explored. It is demonstrated that protocol should be understood not merely as a set of etiquette rules but as a complex political and legal system that regulates official interaction, ensures predictability of diplomatic communication, and symbolically represents state authority in both international and domestic contexts.

Three fundamental functions of modern protocol are identified and analyzed: regulatory, symbolic, and communicative. The regulatory function lies in establishing clear procedures and algorithms for organizing official meetings, negotiations, ceremonies, and other forms of diplomatic interaction, which helps prevent conflicts and misunderstandings among participants. The symbolic function manifests itself in the visual representation of state sovereignty, dignity, and legitimacy through the use of national symbols as well as ceremonial practices such as official visits and inaugurations. The communicative function is interpreted as a specific form of non-verbal political communication through which states transmit signals of respect, support, partnership, or, conversely, dissatisfaction and distancing in the international arena.

Particular attention is paid to the transformation of modern protocol toward greater functionality and practical efficiency. Using the case of the Secretariat of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights, the article analyzes the application of functional protocol in the sphere of public administration and international institutional cooperation. It is emphasized that functional protocol prioritizes efficiency, flexibility, and professional expertise over traditional ceremonial forms. The study concludes that under contemporary political challenges, particularly in conditions of wartime governance, functional protocol increasingly becomes the dominant form of organizing official interaction, enabling more effective coordination between institutions and ensuring the practical implementation of diplomatic and administrative objectives.

Keywords: *protocol, diplomatic protocol, state protocol, functional protocol, functions of protocol, ceremonial, etiquette.*

Problem Statement. On April 6, 2021, during a protocol photo opportunity in Ankara, European Commission President Ursula von der Leyen was not offered a chair. Turkish President Recep Tayyip Erdoğan and President of the European Council Charles Michel took seats opposite each other, while the head of the European Commission, who had

equal status in the negotiations, was forced to stand aside for some time, expressing surprise. Eventually, she was seated on a sofa opposite Turkish Foreign Minister Mevlüt Çavuşoğlu [1].

These images quickly spread across social media and caused wide resonance in European media. Moreover, in response, the Millenia Foundation for



the protection of women's rights and gender equality launched a petition on April 8 demanding the resignation of Charles Michel. According to Deutsche Welle, as of April 12 more than 5.7 thousand people supported the document.

Therefore, to understand the scale of this scandal, dubbed "Sofagate", it is necessary to clearly distinguish between etiquette and the fundamental rules of official interaction covered by the concept of "protocol".

Protocol is a system of strict norms, rules and symbols that is obligatorily applied in official communication at the state, diplomatic and interstate levels. These norms and rules are observed during negotiations and preparation of agreements, giving them solemnity and greater respect for their particularly important provisions. Within the political and administrative structure, protocol assigns everyone their place, guarantees officials the opportunity to use its rules, reconciles disputed issues of precedence, as well as disagreements regarding privileges and immunities [2, c. 10].

In addition, diplomatic protocol embodies two fundamental political concepts.

The principle of state sovereignty is emphasized through norms such as the mandatory performance of the national anthem and the rendering of honors to the national flag. These actions symbolically recognize the independence and supremacy of state authority.

The principle of equality of states is ensured through adherence to alternation (the order of names of states and signatures in treaties), rotating precedence at official events, as well as orderly seating of diplomatic representatives. This guarantees that no state formally has an advantage over another.

As we can see, this is much more than simply etiquette. Protocol is a legal and political instrument that:

- regulates the procedure for organizing and conducting meetings, negotiations, ceremonies and signing documents;
- fixes the hierarchy of statuses and positions of participants;
- serves to ensure mutual respect, avoid misunderstandings and emphasize the sovereignty and equality of states.

Actual violation of protocol (as in the case of "Sofagate") is often perceived as an insult or political demarche with direct diplomatic consequences.

In the modern world, where informal communication dominates, protocol may seem archaic. Let us attempt to prove that it remains an important instrument of politics, communication and state-building.

Analysis of recent research and publications:

V. V. Vladyshchevska and M. V. Hrushko consider protocol an important instrument for implementing the fundamental principles of a state's foreign policy, an integral component of diplomacy and its political tool. Accordingly, they identify as the most important function the promotion of international courtesy and peaceful coexistence [3]. V. M. Mishehlina associates protocol with the implementation of the internal and external functions of state symbols, emphasizing that protocol contributes to consolidating external manifestations of state authority both within the territory of the state and beyond it, especially in relations with foreign states and international organizations [4]. I. H. Maidan notes the importance of observing the ceremonial norms of other countries by all representatives, diplomats and politicians. In particular, this includes national features of diplomatic ceremonies and international etiquette formed according to the customs, traditions, political, social, ethnic, confessional and cultural conditions of these countries [5].

Purpose and Objectives of the Article. The purpose is to reveal the functions and role of protocol. The objectives are to analyze its theoretical foundations and then consider its practical application in two key areas: international relations and public administration.

Main Text. The development of protocol began with court ceremonial in European monarchies (especially in France and Spain in the sixteenth and seventeenth centuries). At this stage, protocol had the following key features:

- 1) emphasis on the absolute power of the monarch, reflection of strict feudal hierarchy and rank of the nobility;
- 2) extraordinary complexity, splendor and closed nature of rules;
- 3) the order of seating, greetings and entry depended directly on class, title and proximity to the royal person rather than on the status of the state.

An important turning point was the Congress of Vienna in 1815. Before that time, diplomatic protocol was chaotic and often led to conflicts due to disputes over precedence among ambassadors. The Vienna Regulation established universal rules of precedence for diplomatic representatives based on the time of accreditation (that is, when the ambassador arrived in the country), rather than on the political weight of the country or the nobility of the envoy.

Thus, this was the first step toward separating personal status from state status and laying the foundation for formal equality of representatives.

Modern protocol acquired its form in the twentieth century, especially after the creation of the United Nations and the adoption of the Vienna Convention on Diplomatic Relations in 1961. The purpose of modern protocol is to regulate relations among sovereign states regardless of their political system or size. The fundamental principle is the principle of sovereign equality of states – each state, regardless of power, has equal rights and obligations with others. Protocol serves as an instrument to reflect this equality (for example through alternation in treaty signing, equal placement of flags and anthems) [2, c. 15].

Thus, protocol evolved from an instrument confirming the vertical hierarchy of the monarch to a system ensuring horizontal and formal equality of sovereign nations on the world stage.

Based on analysis of scholarly works, we will attempt to summarize the key functions of protocol.

Based on the analysis of scholarly works, we will attempt to further summarize the key functions of protocol.

Thus, the above theses, as well as a more detailed analysis of these works, allow us to speak of protocol as:

1. The creation of a clear, predictable and orderly algorithm for official interactions, which allows avoiding chaos, misunderstandings and conflicts regarding status and priority (organizational function).

2. A kind of “language without words,” which through protocol details (seating order, level of reception of a delegation, exchange of gifts) transmits signals of respect, disregard, interest or distancing (communicative function).

3. A visual embodiment of the state, its sovereignty, dignity and authority through the promotion of national symbols (symbolic function).

4. The fixation and transmission of national traditions, cultural features and values for the formation of national identity (normative function).

Let us further consider how these functions are implemented in international relations and in public administration.

At the international level, the code of rules of a particular country and its observance of the codes of other countries takes the form of diplomatic protocol. Diplomatic protocol is a set of rules, traditions and customs that are strictly observed by governments, ministries of foreign affairs and diplomatic missions during international communication [6, c. 35].

It is not simply a collection of etiquette rules, but an integrated organizational and political instrument of the diplomatic service that performs several key functions:

1. Determines the procedure for carrying out various diplomatic acts and the form of relations between state officials of different countries.;

2. Regulates international relations.

3. Contributes to the successful implementation of the goals and objectives of the foreign policy of any state [7].

The importance of these diplomatic efforts of protocol services is revealed in a number of well-known historical examples widely covered in academic literature on diplomatic protocol and history. These examples are connected with such diplomatic work as the presentation of credentials by an ambassador, diplomatic correspondence, and the organization of receptions and other events in embassies.

Thus, the protocol of presenting credentials determines whether the receiving state recognizes a foreign representative as equal. A classical example is the reception of European ambassadors in China during the Qing dynasty (seventeenth–eighteenth centuries). Envoys, in particular French and British, refused to perform the kowtow ritual (prostration), since this would symbolize that their monarch was a vassal of the Chinese emperor. Protocol disagreement often led to the failure of missions, since the issue was not etiquette but recognition of hierarchy in world politics [8].

The protocol of diplomatic correspondence and treaty signing ensures sovereign equality. Before 1815, states constantly argued over whose monarch and whose country should be mentioned first in the text of bilateral agreements. The solution was the Principle of Alternation: each party, when preparing a copy for itself, places its country and signature first. This rule allowed both states to save face and formally confirm equal status, avoiding disputes over precedence.

The protocol of seating and precedence at receptions is key to preventing conflicts. Before the Vienna Regulation of 1815, there were no unified rules of precedence among ambassadors, which constantly caused clashes. The most famous example is the bloody incident of 1661 in London between the escorts of the ambassadors of France and Spain, who fought for precedence in the procession. The Congress of Vienna resolved this by establishing that precedence is determined exclusively by the time of accreditation (date of arrival), not by the rank of the monarch. This depoliticized the issue, turning it into a simple administrative rule that ensured predictability [2, c. 33].

Protocol of high-level visits is of decisive importance for a state’s foreign policy, since it is a visible

embodiment of international status, respect and sovereign equality of states. It performs not only ceremonial but also strategic functions, in particular:

- symbolization of sovereignty and respect: every detail – from the red carpet and military guard of honor to seating order – confirms recognition of the guest as an equal representative of a sovereign state. Any violation of protocol is considered a direct political insult;
- determination of status and importance: protocol clearly distinguishes the level of a visit (for example between a state visit – the highest level of honors – and a working visit), which directly reflects the depth and importance of planned negotiations;
- ensuring efficiency and security: protocol coordinates the work of all services (security, transport, protection), guaranteeing safe and logistically efficient movement of the delegation under conditions of an intensive schedule;
- creation of a political background: proper organization creates a favorable atmosphere for negotiations, emphasizing the strength of bilateral relations and shared values.

Thus, one of the most protocol-significant visits that had an important political and symbolic dimension was the visit of President Volodymyr Zelenskyy to the United Kingdom in February 2023 [9]. This visit, although classified as a working visit due to wartime conditions, contained elements that emphasized exceptional status and respect on the part of the United Kingdom. The President was delivered to London by a Royal Air Force aircraft, which is a rare honor reserved for the closest strategic allies. The protocol included an audience with King Charles III at Buckingham Palace. This is the highest level of honor, confirming support for Ukraine from the British monarchy. The culmination was the President's address in Westminster Hall before both Houses of Parliament. This privilege is granted only to key world leaders and symbolizes deep unity and shared democratic heritage. Thus, the elevated level of protocol honors during the visit became a powerful and unambiguous diplomatic signal to the world about the unwavering support of Ukraine by the United Kingdom.

In international practice, deliberate observance or violation of protocol is often a more powerful political gesture than an official statement. In the already mentioned protocol incident “Sofagate” (2021), the Turkish side (regardless of whether intentional or not) effectively lowered the status of the President of the European Commission to the level of a minister, questioning her equality with Charles Michel. This was a demonstration of disregard toward a European institution headed by a woman and a political “slap.”

Sometimes political leaders resort to using protocol as “soft power” to express support or create a favorable atmosphere for negotiations. Thus, during the first visits of foreign leaders to Ukraine at the beginning of the full-scale invasion, heads of states and international organizations ignored traditional protocol requirements regarding security and thorough preparation, traveling by train, walking through the streets of Kyiv, and so on. This was a demonstrative expression of solidarity, disregard for risks for the sake of an ally, and a powerful political signal of unwavering support for Ukraine under conditions of war.

As we can see, in international relations protocol functions as a system of codified gestures that formalizes hierarchy, prevents diplomatic crises and serves as a strategic instrument for achieving foreign policy goals.

The second practical sphere of application of protocol is domestic governance. Here as well several directions of protocol activity can be distinguished, connected with the hierarchical structure of state authority: the highest level – presidential and parliamentary protocol; the middle level – protocol in the activities of executive authorities; the micro level – regional and municipal protocol. Let us consider these levels in more detail.

The official code of rules for Ukrainian diplomatic and state practice is the Presidential Decree of Ukraine “On the State Protocol and Ceremonial of Ukraine” (the main current document is Decree No. 746/2002 with subsequent amendments) [10]. This is a fundamental regulatory legal act that governs official communication at the highest state level and:

- approves the Regulation on the State Protocol and Ceremonial of Ukraine, providing clear instructions for all state authorities;
- determines the procedure, rules and procedures for conducting all official events with the participation of the President of Ukraine, the Prime Minister, the Chairperson of the Verkhovna Rada, as well as during visits of foreign heads of state and government;
- regulates the ceremonial of welcoming and seeing off delegations, the procedure for signing international treaties, seating rules, the use of state symbols (flag, anthem), as well as the procedure for presenting credentials by ambassadors;
- formalizes the activities of the State Protocol and Ceremonial Service (currently within the Office of the President), which is responsible for the practical implementation of these norms.

The most significant procedure planned and organized by the State Protocol and Ceremonial Service is the ceremony of inauguration of the head of state and

the taking of the oath. The tasks of this service go far beyond logistics, ensuring legal legitimacy, state dignity and political signaling of the event. In particular, it is responsible for:

1. Developing the scenario of the entire ceremony and its timing;
2. Ensuring strict compliance with constitutional requirements during the oath, including the use of state symbols and attributes;
3. Observance of diplomatic protocol regarding foreign delegations;
4. Preparation and arrangement of the venue (for example, the session hall of the Verkhovna Rada) in accordance with requirements of state ceremonial;
5. Coordination of actions of military personnel (honor guard, military orchestra) to ensure a solemn and dignified background;
6. Cooperation with security services to guarantee safety of the head of state, delegates and guests.

In addition, during inauguration protocol performs not only a ceremonial function but also a function of legal legitimization of power, clearly distinguishing and at the same time uniting the three branches of government:

- legislative – the Chairperson of Parliament opens the ceremonial session and formally provides the platform for the act;
- judicial – the Chairperson of the Constitutional Court administers the oath and announces assumption of office;
- executive – the elected President takes the oath and assumes powers in accordance with the Constitution.

Protocol between branches of government is also a guarantor of institutional respect and effective interaction, as it prevents situations where protocol disputes may escalate into political conflicts. This includes:

1. Establishing hierarchy among officials of different branches at joint events;
2. Defining forms and style of official communication between branches (official correspondence, submissions and appointments);
3. Coordination of joint activities where branches represent the country (within delegations and at official receptions).

If the types of protocol described above in both international and state activity primarily represented classical (or traditional) ceremonial protocol, in state communication an equally important role is played by functional protocol. The principle of functionality of protocol is clearly revealed in the work of V. M. Repetskyi [11], who shows that functional

protocol places function above form, which is manifested in:

- priority of substance over form (minimizing time spent on lengthy ceremonies, allowing leaders and experts to focus on negotiations);
- flexibility (protocol easily adapts to different levels of interaction and conditions, such as visits to conflict zones or rapid working trips);
- delegation of representation to the most competent specialists, where expertise is more important than status;
- efficiency in ensuring clear coordination of logistics, security and schedules, allowing visits and events to be organized more productively and economically.

This case can be considered using the example of the activities of the Secretariat of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (Ombudsman).

A vivid example of international protocol interaction of the Secretariat of the Commissioner, covered in Ukrainian media, is the round table on countering strategic lawsuits against public participation (SLAPPs) [12], organized in September 2024 jointly with the Council of Europe Office in Ukraine.

This event illustrates the application of functional protocol in the field of human rights protection:

- joint organization – holding the event together with the Council of Europe Office emphasizes the international status of the issues discussed (protection of freedom of speech and media) and the need for equal cooperation;
- international representation – participation of high-level international experts, including an international consultant of the Council of Europe, the Deputy Head of the Civil Justice Unit of the European Commission, and representatives of the Council of Europe steering committee on media;
- level of participation of the Secretariat – the Deputy Head of Department and Chief Specialist of the Department for Monitoring Information Rights participated, indicating delegated working protocol where expertise and institutional interaction have priority over status;
- protocol result – discussions focused on integrating European standards (Council of Europe recommendations and EU Directive) into Ukrainian legislation, with protocol serving as a framework for harmonizing legal positions and implementing international norms.

This meeting is an example of functional protocol where formal procedures (invitations, hierarchy of representation) serve to achieve a practical political

goal – approximation of Ukrainian legislation to European standards in protecting journalists and activists [13].

Functional protocol, due to its practical orientation, is also used for internal regulated procedures of administrative bodies. This includes organization of citizen receptions – established procedures for receiving, registering and accompanying citizens reflect respect for applicants and transparency of public institutions. Likewise, organization of official correspondence and compliance with clear requirements for drafting requests, responses and submissions ensure legal validity of documents.

Thus, we see that in public administration all types of protocol are critically important for maintaining authority and legitimacy of state institutions.

Conclusions. State and diplomatic protocol, despite perceptions of its archaic nature, remains an integral and vital instrument of modern governance

and international communication. It is not merely a set of etiquette rules but a political and legal system performing fundamental functions:

- regulatory – creating a clear and predictable algorithm for official interactions, preventing chaos and conflicts;
- symbolic – visual embodiment of state sovereignty and dignity and legitimization of state acts;
- communicative – non-verbal transmission of political signals of respect, equality, support, or conversely disregard or dissatisfaction.

Both in international relations and in domestic governance, protocol serves a single purpose – strengthening authority, legitimacy and order.

Modern practice also demonstrates a transition toward functional protocol, which values pragmatism and efficiency above classical ceremonial, ensuring effectiveness even in complex conditions such as wartime.

Bibliography:

1. Zavorodnia I., Mylnikov P. Von der Leyen will not allow a repeat of the chair scandal. *Deutsche Welle*. 2021. April 13. URL: <https://www.dw.com/uk/holova-yevrokomisii-ne-dopustyt-povtorennia-skandalu-iz-krislamy-zmi/a-57178132>
2. Sahaidak O. P. Diplomatic protocol and etiquette : textbook. 2nd ed., revised. Kyiv : Znannia, 2012. 262 p.
3. Vladyshevskaya V. V., Hrushko M. V. Diplomatic protocol and etiquette : educational and methodological guide. Odesa : Phoenix, 2023. 88 p. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.2344>
4. Mishehlina V. M. Internal and external functions of state symbols. Legal life of modern Ukraine : proceedings of the international conference. Odesa : Helvetyka, 2020. Vol. 1. P. 123–127.
5. Maidan I. H. How I was the first ambassador of independent Ukraine to Iran. *Ukraine Diplomatic*. 2015. Issue 16. P. 546–554.
6. Hodgson J. Effective negotiation: rapid response tactics. Kyiv : Balance-Audit, 2012. 242 p.
7. Voronova O. The place of diplomatic protocol in the development of international economic relations. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. No. 330(3). P. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-18>
8. Rockhill W. Diplomatic missions to the court of China: the kowtow question I. *The American Historical Review*. 1897. Vol. 2. No. 3. P. 427–442.
9. Zelenskyy visits UK for first time since Russia's invasion... ABC News. 2023. February 8.
10. Decree of the President of Ukraine “On the State Protocol and Ceremonial of Ukraine”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746/2002>
11. Repetskyi V. M. Diplomatic and consular law : textbook. Kyiv : Znannia, 2006. 372 p.
12. Round table on countering SLAPPs. Council of Europe Office in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/key-stakeholders-discuss-new-legal-measures-and-strategies-to-combat-slapps-in-ukraine>
13. Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine : Collective Monograph / gen. ed. A. Chechel, L. Zharova, M. Śleziak. – Kyiv ; Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2025. 285 p.

Чечель А. О., Зелінська М. І., Чечель М. С. РОЛЬ ПРОТОКОЛУ В МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ ТА ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті досліджено функції та роль державного і дипломатичного протоколу, проаналізовано його теоретичні засади та практичне застосування у міжнародних відносинах і державному управлінні. Розглянуто еволюцію протоколу від придворного церемоніалу європейських монархій до сучасного демократичного державного протоколу, що ґрунтується на принципі суверенної рівності держав та слугує інструментом упорядкування офіційної взаємодії між державними інституціями й міжнародними акторами. Показано, що протокол є не лише сукупністю правил етикету,

а комплексною політико-правовою системою, яка забезпечує передбачуваність, стабільність і символічне представлення державної влади у міжнародному та внутрішньодержавному середовищі. Виокремлено та проаналізовано три фундаментальні функції сучасного протоколу: регулятивну, символічну та комунікативну. Регулятивна функція полягає у створенні чітких процедур і алгоритмів організації офіційних заходів, що дозволяє уникати конфліктів і непорозумінь між учасниками дипломатичних і державних взаємодій. Символічна функція проявляється у візуальному представленні суверенітету, гідності та статусу держави через використання державної символіки, церемоніалу візитів, інавгурацій та інших офіційних подій. Комунікативна функція розглядається як особлива форма невербальної політичної комунікації, за допомогою якої держави передають сигнали поваги, підтримки або дистанціювання, що може мати важливі дипломатичні наслідки.

Окрему увагу приділено трансформації сучасного протоколу у напрямі підвищення його функціональності. На прикладі діяльності Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини проаналізовано практичне застосування функціонального протоколу у сфері державного управління та міжнародної інституційної взаємодії. Підкреслено, що функціональний протокол орієнтований на досягнення конкретного результату, надає перевагу ефективності, гнучкості та експертності над традиційною церемоніальністю. Зроблено висновок, що в умовах сучасних політичних викликів, зокрема під час воєнного стану, саме функціональний протокол стає домінуючою формою організації офіційної комунікації, забезпечуючи оперативність прийняття рішень та ефективність міжінституційної взаємодії.

Ключові слова: протокол, дипломатичний протокол, державний протокол, функціональний протокол, функції протоколу, церемоніал, етикет.

Дата першого надходження статті до видання: 26.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 04.05.2026

Відомості про авторів

Андрушко І. В. – старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Бойко В. В. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Борщук Т. Є. – аспірант Національного лісотехнічного університету України

Бричко А. М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

Васькович Х. О. – викладач економічних дисциплін Відокремлений структурний підрозділ «Стрийський фаховий коледж Львівського національного університету природокористування»; аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Гончарук В. Л. – адвокат, доктор філософії в галузі права, доцент кафедри інформаційної та фінансової безпеки Інституту безпеки ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Дзєга В. Д. – доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Добрянська Н. В. – кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри державно-правових і гуманітарних наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Дудко О. В. – ад'юнкт Національного університету оборони України

Жилінський І. В. – аспірант кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Захарчук М. Є. – кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Зелінська М. І. – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Іванов А. В. – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри Публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

Кальченко І. В. – доктор філософії з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

Комашко В. В. – кандидат юридичних наук, старший дослідник, заслужений юрист України, начальник відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

Корчинська О. О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Косаревич Н. Б. – кандидат економічних наук, докторант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Костенко Д. В. – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

Котуков О. А. – кандидат соціологічних наук, доцент кафедри публічної політики Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Котукова Т. В. – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної політики Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

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

Лазєбна І. В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Логвиненко С. В. – кандидат політичних наук, докторант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Логоша В. В. – кандидат юридичних наук, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Малишак А. С. – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Мануїлова К. В. – доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Масик-Бессова М. З. – кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Матієнко В. Л. – аспірант кафедри публічно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Овсянюк-Бердадіна О. Ф. – кандидат економічних наук, доцент Західноукраїнського національного університету

Орлик В. І. – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Піроженко Н. В. – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Поліщук В. О. – аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

Руденко Р. І. – кандидат медичних наук, асистент кафедри соціальної медицини, громадського здоров'я, медичного та фармацевтичного права Запорізького державного медико-фармацевтичного університету

Савченко Т. В. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеського національного технологічного університету

Саханенко С. Є. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Танасогло О. М. – магістр публічного управління та адміністрування, адвокат

Турчак Д. В. – кандидат наук з державного управління, керівник Офісу підтримки відновлення

Тюріна Д. М. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Тяжемов О. Ю. – аспірант Одеського національного технологічного університету

Уховський В. В. – аспірант кафедри публічного та приватного права Навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Чернобай О. Ю. – доктор філософії, начальник кафедри зв'язків з громадськістю Національного університету оборони України

Чечель А. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Чечель М. С. – здобувач вищої освіти магістерської програми з соціальної антропології, політики та міжнародних відносин Единбурзького університету; здобувач вищої освіти освітньої програми з менеджменту Маріупольського державного університету

Човган А. А. – Тернопільська обласна військова адміністрація

Яневська Т.М. – доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, директор Комунального некомерційного підприємства “Консультативно-діагностичний центр”

Науковий журнал

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 37 (76) № 1 2026

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

Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

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

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 25,10. Ум. друк. арк. 27,67.

Зам. № 0426/321. Наклад 150 прим.

Дата розміщення онлайн: 04.05.2026. Дата друку: 11.05.2026.

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

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.