

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) № 3 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-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет 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. Корецького 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. Mkrtchyan, 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 № 1 від 11 серпня 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, словацька, румунська.

Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України відповідно до Наказу МОН України № 928 від 11 червня 2026 року (додаток 13) з присвоєнням категорії «Б».

Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.

Спеціальність: D4 Публічне управління та адміністрування.

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

Захарчук М. Є.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»
ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННІ.....1

Руденко О. М.

РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ.....12

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Андрійчук Т. С.

ІНІЦІАТИВА «ПАРТНЕРСТВО «ВІДКРИТИЙ УРЯД»:
ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНУ ПОЛІТИКУ ТА ВЗАЄМОДІЮ ДЕРЖАВИ
І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ21

Барсученко І. В.

АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС
У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....28

Власенко С. Г.

НАЦІОНАЛЬНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МІНЕРАЛЬНО-СИРОВИННИМ
КОМПЛЕКСОМ У ПОСТМОДЕРНИЙ ПЕРІОД: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ
ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ34

Бессараб О. В.

ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ:
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРШЕННЯ.....42

Іванов А. В.

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ.....48

Іоффе М. В.

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....54

Клименко О. В., Бортняк К. В., Масик-Бєсова М. З.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-МОТИВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КАДРОВОЇ
ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОЄДНАННЯ
ВОЄННОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗ.....60

Косаревич Н. Б., Мануляк Р. Т.

ПАРТИСИПАТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ
ДО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....66

Котов І. В.

МУНІЦИПАЛЬНІ ОБЛІГАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ.....73

Коцюбинський О. В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ
ТА СИСТЕМ НАКОПИЧЕННЯ ЕНЕРГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ
ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ.....79

Логоша В. В.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ.....90

Митус В. І.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ
УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДИРЕКТИВ ЄС.....95

Мохненко А. С., Кравець І. О.

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....101

Притула А. С., Самойленко Л. Я.

ІМІДЖЕВА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....107

Пустовалова А.

ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕФОРМУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я:
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР.....114

Рябцев Г. Л.

ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ:
УРОКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ.....119

Серьогіна Н. О., Кошмал С. С.

АРХІТЕКТУРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ
ПАРТНЕРСТВОМ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....128

Турчак Д. В.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПОСТКОНФЛІКТНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ.....135

Ходзінський І. С.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ МЕДИЧНИМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ
В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....141

Чудновець І. С.

МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....148

Юник І. Г., Плотніченко С. Р., Беззубко Б. І.

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ
ТА ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....154

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Драган Ю. А.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЕРСОНАЛЬНОГО ОБЛІКУ ОСОБОВОГО СКЛАДУ
ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ УКРАЇНИ.....161

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....166

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Zakharchuk M. Ye.

CONCEPTUALIZATION OF THE NOTION OF “EDUCATIONAL ORGANIZATION DEVELOPMENT” AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ITS PROVISION.....1

Rudenko O. M.

THE REGIONAL LEVEL AS A SPACE FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY OF PARTICIPATORY DEMOCRACY.....12

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Andriichuk T. S.

OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP INITIATIVE: IMPACT ON PUBLIC POLICY AND INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY IN UKRAINE..... 27

Barsuchenko I. V.

ADAPTATION OF UKRAINIAN LEGISLATION TO EU STANDARDS IN THE FIELD OF CORRUPTION PREVENTION: CHALLENGES AND PROSPECTS.....32

Vlasenko S. H.

NATIONAL STATE MANAGEMENT OF THE MINERAL AND RAW MATERIALS COMPLEX IN THE POSTMODERN PERIOD: INTERNATIONAL PRACTICES AND DOMESTIC REALITIES.....40

Bessarab O. V.

STATE LANGUAGE POLICY IN MODERN CONDITIONS IN UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLVE.....46

Ivanov A. V.

STATE ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PROVIDING SOCIAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES IN UKRAINE.....52

Ioffe M. V.

MECHANISMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF PUBLIC SERVANTS.....58

Klymenko O. V., Bortniak K. V., Masyk-Biesova M. Z.

TRANSFORMATION OF FINANCIAL AND MOTIVATION TOOLS OF PERSONNEL POLICY IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF COMBINATION OF MILITARY AND ECONOMIC CRISIS..... 65

Kosarevych N. B., Manulyak R. T.

PARTICIPATORY BUDGETING AS A MECHANISM FOR PUBLIC INVOLVEMENT IN THE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES BUDGETARY RESOURCES.....71

Kotov I. V.

MUNICIPAL RECONSTRUCTION BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTMENTS IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE.....77

Kotsiubynskyi O. V.

PUBLIC ADMINISTRATION OF DISTRIBUTED GENERATION AND ENERGY STORAGE SYSTEM DEVELOPMENT AS AN INSTRUMENT OF UKRAINE’S POWER SYSTEM RESILIENCE.....89

Lohosha V. V.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING UKRAINE’S ENERGY SECURITY: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES..... 94

Mytus V. I. TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF THE MEDICAL INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND IMPLEMENTATION OF EU DIRECTIVES.....	99
Mokhnenko A. S., Kravets I. O. STRATEGIC MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF POST-CONFLICT REGIONS OF UKRAINE.....	106
Prytula A. S., Samoilenko L. Ya. IMAGE COMMUNICATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM.....	113
Pustovalova A. GOVERNMENT MECHANISM FOR HEALTH CARE REFORM: EUROPEAN INTEGRATION VECTOR.....	118
Riabtsev G. L. UKRAINE'S ENERGY RESILIENCE IN THE CONTEXT OF WAR: LESSONS AND PRIORITIES FOR ENERGY SYSTEM TRANSFORMATION.....	127
Serohina N. O., Koshmal S. S. ARCHITECTURE OF PUBLIC MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE UNDER POST-WAR RECOVERY CONDITIONS.....	133
Turchak D. METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN POST-CONFLICT RECONSTRUCTION.....	139
Khodzinskyi I. S. PROBLEMATIC ASPECTS OF LEGAL REGULATION OF PROVIDING COMBATANTS WITH MEDICAL REHABILITATION SERVICES IN THE HEALTH CARE SYSTEM OF UKRAINE.....	146
Chudnovets I. S. MECHANISMS FOR PREVENTING CORRUPTION WITHIN THE CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY SYSTEM.....	152
Yunyk I. H., Plotnichenko S. R., Bezzubko B. I. INSTITUTIONAL MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF MILITARY PERSONNEL AND VETERANS IN UKRAINE.....	160
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER	
Drahan Yu. A. DIGITALIZATION OF PERSONNEL RECORD MANAGEMENT PROCESSES OF MILITARY PERSONNEL IN THE MILITARY FORMATIONS OF UKRAINE.....	164
INFORMATION ABOUT THE AUTHORS.....	166

УДК 352/354

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/01>

Захарчук М. Є.

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

Національний університет «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ» ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

У статті здійснено теоретичне узагальнення та концептуалізацію сутності поняття «розвиток освітньої організації» (на прикладі закладів вищої освіти) в сучасних умовах динамічних викликів зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що розвиток ЗВО є тривалим, керованим і стратегічно орієнтованим процесом цілеспрямованих, якісних і системних змін у його структурі, культурі та процесах. Це забезпечує трансформацію консервативного «транслятора знань» в адаптивну, інноваційну й підзвітну суспільству екосистему. У межах дослідження проаналізовано еволюцію університетських моделей (від Університету 1.0 до Університету 4.0) та відповідну трансформацію ролі держави й публічного управління. Визначено, що на сучасному етапі відбувається перехід від жорсткого ієрархічного контролю до стратегічного партнерства. Запропоновано модель формування стратегії розвитку ЗВО, яка базується на поєднанні інституційної автономії та підзвітності, врахуванні глобального контексту та стейкхолдерського підходу. Проілюстровано функціональне розмежування рівнів управління розвитком університету: зовнішнього (на рівні Міністерства освіти і науки України як стратега, регулятора та інвестора) та внутрішнього (на рівні менеджменту ЗВО як драйвера змін та інтегратора). Обґрунтовано, що на сучасному етапі спостерігається зміна підходів у публічному управлінні розвитком ЗВО, це проявляється зокрема у орієнтації на стратегічне та рамкове управління, збільшенні автономії університетів у її поєднанні з підзвітністю, переході від механічного утримання контингенту студентів до стимулювання якості, розширенні використання стейкхолдерського підходу. Визначено термін «розвиток освітніх організацій» у сфері вищої освіти як процес цілеспрямованих, якісних і системних змін у структурі, культурі, процесах закладів вищої освіти, який формалізується у їхніх стратегіях і перебуває під регламентуючим і координуючим впливом з боку управлінських структур. Автор статті обґрунтовує його суть, яка полягає не в механічному нарощуванні кількісних параметрів, а в підвищенні життєздатності, конкурентоспроможності та спроможності ЗВО адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: розвиток, розвиток освітньої організації, заклад вищої освіти, публічне управління, університет 4.0, стратегія розвитку, автономія ЗВО, стейкхолдерський підхід.

Постановка проблеми. У Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки зазначено, що сучасні цивілізаційні процеси характеризуються своєю складністю, масштабністю, багатовекторністю та динамічністю, створюють нові виклики для системи підготовки людини до життя [11]. Про підготовку людини до життя говорив

і міністр освіти і науки України: «освіта готує людину до життя у післязавтрашньому дні – у світі, який ми навіть не уявляємо» [9]. Цю підготовку здійснюють конкретні освітні організації, використовуючи наявні ресурси і методики. Априорі не здатен підготувати людину до життя освітній заклад, який якщо сам не змінюється і не

розвивається, не адаптується під виклики глобального і локального зовнішнього середовища.

Водночас освітні заклади, насамперед університети, проводять свою діяльність на міцному ціннісному фундаменті, який не підвладний змінам і модерним віянням. Можуть змінюватися підходи і методики в навчанні чи комунікаціях, однак ціннісне ядро університетів залишається незмінним упродовж століть. Ці цінності викладені у Великій хартії університетів (1988), і до них належать служіння істині, гуманізм, академічна свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності, інституційна автономія, нерозривність навчання і досліджень, академічна доброчесність, взаємна довіра, відкритість. У сучасному динамічному світі, де конкуренція спонукає до рефлексії і де панують КРІ, ці історичні цінності залишаються головним захисним бар'єром, який не дозволяє освіті перетворитися з суспільного блага на звичайний товар, а освітнім організаціям – на комерційного надавача освітніх послуг. Як зазначають експерти ВЕФ, освітні системи розраховані на виважену еволюцію, де пріоритетами є рівність, довіра та якість [14].

Однак сьогодні зовнішнє середовище функціонування освітніх організацій настільки складне і мінливе, що функціонування стабільно і без якісних змін означає втрату конкурентоспроможності. Динамічність зовнішніх умов (економічних, соціальних, демографічних, технічних, інформаційних і ін.) змушують освітні організації бути гнучкими, постійно реагувати на зміни, більше того, – бути проактивними і змінюватися відповідно до очікуваних об'єктивних трендів. Причому зміни мають бути усвідомленими, обґрунтованими, з передбачуваними результатами. Це потребує розробки і реалізації проєктів змін діяльності, які би протікали без втрати контролю над організацією. Коли мова йде про вищу освіту, зміни на рівні ЗВО мають гармонізуватися із стратегією розвитку вищої освіти загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міністр освіти і науки О. Лісовий до ключових факторів в освіті, які потребують змін найбільше відніс так звану «тріаду освітнього простору» – якість підготовки викладачів, якість змісту і якість середовища. Міністр назвав ще один фактор – культуру адміністрування, і саме його визначив центральним [9]. М. Гагарін класифікує зміни в закладі освіти за ступенем радикальності – глобальні, локальні, часткові, за ступенем передбачуваності – на спонтанні та планові, за характером

ініціювання зміни поділяються на директивні та партисипативні [3].

Зміни лежать в основі розвитку освітньо-наукових організацій (закладів вищої освіти – університетів, академій, інститутів; далі позначатимемо ЗВО), і їх розвиток певною мірою впливає на всі сфери суспільного й економічного життя держави. Погоджуємося з колективом науковців [6], що від стану та тенденцій розвитку науково-освітньої сфери значною мірою залежать темпи економічного та технологічного зростання, конкурентоспроможність країни та її місце в міжнародному поділі праці.

Розвиток можна розглядати з різних точок зору – як універсальну філософську категорію, а також в практичній площині. Венжега Р. В. у своїй праці провів детальний аналіз понять розвиток і відмітив, що проблема вивчення поняття розвиток має ґрунтовну дослідницьку базу [1]. При цьому в науковому середовищі має місце досить широке й неоднозначне визначення розвитку, – його трактують по-різному, залежно від того, до якої галузі знань має відношення це поняття. Загалом розвиток характеризує якісні зміни об'єктів, появу новітніх форм буття, новацій і нововведень та спряжений з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [1].

Кукушкін О. М. досліджував розвиток в контексті стратегічного управління [7]. Ми цілком поділяємо його думку, що поняття «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою. Адже розвиток – не одномоментна дія, це тривалий процес, в основі якого – якісні зміни, і керованість розвитком забезпечується завдяки тому, що він є базовим елементом стратегії. Юшкевич О. О. систематизував погляди науковців до теорії розвитку підприємства [12].

Більшість наукових праць, присвячених розвитку організацій, стосуються сфери бізнесу і підприємств. Розвиток освітніх організацій не настільки всебічно розкритий. Тому проблема дослідження сутності розвитку ЗВО, враховуючи їх особливості з позиції суспільної значимості, ролі в забезпеченні економічного поступу та стійкого розвитку, внеску в суспільний добробут набуває особливого значення.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні поняття «розвиток освітньої організації» та розкритті особливостей управління розвитком закладів вищої освіти з урахуванням стану і динаміки зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. За універсальним підходом, розвиток визначається як еволюція,

направлена зміна будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного, економічного), в процесі якого розширюються його внутрішні можливості. Розвиток відбувається в часі у послідовності стадій, як перехід від одного стану до іншого. Розвиток освітніх організацій (в нашому випадку – ЗВО) означає їх перехід в новий якісно-кількісний стан внаслідок закономірних, незворотніх, спрямованих змін, що ведуть до появи нової якості діяльності та зміцнення конкурентоспроможності, приведення їх у відповідність умовам зовнішнього середовища. Розвиток ЗВО варто розглядати як процес, спрямований на покращення чи набуття нових якостей, що посилює його потенціал та стійкість. У процесі розвитку закладу освіти очевидними є цілеспрямоване корегування його цілей, зміна змісту, форм організації, методів, управлінської діяльності, що спрямовується на досягнення якісно нових результатів [3].

Розвиток за напрямом може бути як позитивним, так і негативним, однак ми зосередимо увагу на першому. Позитивний розвиток ЗВО зумовлений наступними чинниками:

- перманентними змінами зовнішнього середовища, які сьогодні особливо відчутні, відзначаються системністю, глибиною, нерідко – невизначеністю;

- змінами (кількісними, якісними та структурними) внутрішнього потенціалу організації та потребою в його нарощуванні для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і життєздатності;

- необхідністю подолання кризових і проблемних аспектів, які виникають при функціонуванні ЗВО, поліпшенням його стану;

- науково-технічним прогресом, що проявляється насамперед в необхідності цифровізації різних процесів, використанням ІІТ;

- формуванням єдиного глобального освітнього простору, де кожен ЗВО має не лише знайти свою нішу, а й відповідати високим стандартам діяльності.

Огляд наукових праць, присвячених розвитку організацій, дає підстави робити такі основні узагальнення:

1. Основна передумова розвитку – необхідність реагувати на існуючі чи прогнозовані зміни (тенденції, тренди) у зовнішньому середовищі, неврахування або недооцінювання яких призведе до втрати конкурентоспроможності.

2. Розвиток пов'язаний із стратегією і стратегічним управлінням. Він не відбувається хаотично,

а є результатом скоординованих дій, із відповідним ресурсним забезпеченням, супроводжується організаційними змінами, націлений на прогнозовані результати.

3. Розвиток неодмінно супроводжується зміною потенціалу організації, – у результаті позитивного розвитку потенціал зростає, водночас розвиток є наслідком збільшення внутрішнього потенціалу організації.

Розвиток підприємств як суб'єктів бізнесу, і розвиток освітніх організацій, незалежно від форми власності, має як спільні риси (переважно вони стосуються загальних філософських аспектів чи організаційних питань у сфері менеджменту), так і принципові відмінності в практичній площині. Термін «розвиток освітніх організацій» у сфері вищої освіти можна визначити як процес цілеспрямованих, якісних і системних змін у структурі, культурі, процесах закладів вищої освіти, який формалізується у їхніх стратегіях і перебуває під регламентуючим і координуючим впливом з боку управлінських структур. Його суть полягає не в механічному нарощуванні кількісних параметрів (наприклад, чисельності студентів чи навчальних аудиторій), а в підвищенні життєздатності, конкурентоспроможності та спроможності ЗВО адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища (суспільства, ринку праці та технологій).

Розвиток є керованим процесом, він передбачає розуміння контексту, в якому відбувається, цілей і завдань, відповідного ресурсного забезпечення. Суть розвитку освітніх організацій у вищій освіті полягає у їхній трансформації з консервативного «транслятора знань» в адаптивну, інноваційну, фінансово стійку систему, яка здатна швидко реагувати на виклики часу, готувати затребуваних фахівців та забезпечувати виконання фундаментальних та прикладних наукових досліджень. Варто зауважити, що фактори середовища, на які має реагувати заклад освіти – це не ситуативні чи кон'юнктурні умови, а об'єктивні стійкі суспільні, технологічні, економічні тренди.

Розвиток освітніх організацій найкраще простежується на прикладі еволюції моделей університетів, які, будучи доволі інертними інституціями, трансформувалися згідно суспільних вимог і очікувань. Відповідним чином завжди змінювалася і роль держави (державного, а згодом – публічного управління) у відносинах з університетами (таблиця 1).

Як можемо простежити, із розвитком суспільства і економічних відносин, їх ускладненні, змі-

Таблиця 1

Еволюція публічного управління в контексті розвитку університетів

Модель університету	Орієнтовні часові межі і ключові фактори трансформації моделей	Позиціонування університету	Роль держави (державного, публічного управління)
Університет 1.0	До кінця XVIII стол.,	Центр освіти, основною метою існування якого є збереження і трансфер знань; викладач – єдине джерело істини	Держава – верховний гарант існування закладу, який наділяє його особливим правовим статусом і привілеями
Університет 2.0	Поч. XX стол – кінець XXI стол. Промислова революція, НТП, епоха Просвітництва і секуляризація, потреба держав в інтелектуальних елітах	Університет дослідницького типу – місце, де знання не просто переказують, а створюють нові через науку; центр науково-технічного прогресу (Гумбольдтівський університет)	Усвідомлення, що освіта і наука – рушії індустріалізації міцї держави, відтак держава фінансує університети. Надання університетам ширшої академічної та організаційної автономії
Університет 3.0	Друга половина XX стол. – початок XXI стол. Перехід до економіки знань, масовізація вищої освіти, глобальна конкуренція між ЗВО	Підприємницький університет, який базується на концепції «Потрійної спіралі» (університет – бізнес – держава) та спрямований на комерціалізацію наукових результатів. До навчання та науки додається «третя місія» – комерціалізація знань, трансфер технологій. Комерційний успіх – один із критеріїв ефективності університетського менеджменту	Вища освіта втрачає елітарність і зростає потреба в диверсифікації фінансування. Розширення автономії університетів та забезпечення балансу між академічною автономією та виконанням стратегічних завдань держави; створення правового поля для у сфері комерціалізації наукових розробок. Поява концепції New Public Management. Важливими є показники ефективності та позиції в рейтингах
Університет 4.0	Від початку XXI стол. Поява концепції сталого розвитку і Цілей сталого розвитку, четверта промислова революція, цифровізація і використання штучного інтелекту, старіння знань і необхідність навчання впродовж життя	«Екологічний університет» (за Барнеттом) – орієнтований на зовнішній світ, є тісно пов'язаним з реальним сектором економіки і оточуючими його співтовариствами; має місце глибока інтеграція освіти, науки та бізнесу; формування «четвертої місії університету» – служінні суспільству; зростання ваги соціальної відповідальності і етичного лідерства	Публічне управління – інтегратор та архітектор взаємодії між університетом і широким колом зацікавлених сторін; серед його завдань: створення умов для взаємодії університету з бізнесом; формування стратегічного партнерства між державою та університетом; сприяння створенню сприятливої екосистеми університетів; регламентування використання штучного інтелекту та інших цифрових інструментів в освітньому процесі

Джерело: розроблено автором.

нювалися запити до університетів, розширювалися їх функції (від «першої» до «четвертої» місії), і відповідним чином змінювалося роль державного впливу на діяльність освітніх організацій. Тобто суспільно-економічний розвиток, діяльність освітніх організацій та публічне управління сферою освіти еволюціонували спільно, підпорядковуючись новим викликам і умовам.

Історично склалося так, що розвиток університетів так чи інакше був пов'язаний із державною владою і державним управлінням. На питання «що стається з ідеєю університету, коли вона розвива-

ється на конкретній території?» історик Я. Грицак відповідає: «Природно, вона одержавлюється, але не завжди. На Заході університети не залежали від держави, там була автономія науки. І звідси вилася традиція академічної свободи. Натомість у православному світі цієї свободи не було, бо Церква була підпорядкована державі. Тому університет мислився як місце виховання лояльної бюрократії» [13]. Ми наводимо думку історика, щоб проілюструвати, що роль держави в освіті і розвитку науки, які історично пов'язувалися з університетами, завжди була вагомою, однак різ-

ною залежно від регіонів чи історичного періоду.

У моделі Університету 2.0 держава перетворилася на головного фінансиста та замовника підготовки кадрів та наукових досліджень для соціально-економічного розвитку нації. У моделі Університету 3.0 державне управління трансформувалося у партнерство та взаємодію в межах «потрійної спіралі». Концепція «потрійної спіралі», викладена в однойменній праці, автором якої є професор Стенфордського університету Г. Іцковіц (2008) обґрунтовує модель інноваційного розвитку, згідно з якою у XXI столітті розвиток економіки і суспільства в цілому найбільш ефективно забезпечується через тісну взаємодію трьох суб'єктів: органів влади (як центральної, так і місцевої), бізнесу та університетів. При цьому центральна роль належатиме саме університетам, як продуцентам нових знань в інформаційну епоху. Держава покликана сприяти інтеграції наукової спільноти і реального сектору економіки, за якої представники уряду, бізнес-асоціацій та університетський менеджмент спільно напрацьовують рішення щодо важливих і актуальних проблем.

В моделі Університету 4.0 держава свідомо поступається своїм монопольним правом одноосібно регулювати освітню сферу, вона виступає скоріше в ролі фасилітатора. Спостерігається перехід до стратегічного та рамкового управління – замість мікроменеджменту, державні органи формують правове поле, де університет може самостійно вибудовувати пряму взаємодію з громадами, бізнесом, екологічними рухами та міжнародними інституціями. За цих умов публічне управління перетворюється на модератора платформи, де університетська спільнота може вільно капіталізувати свої знання на користь суспільства й економіки, а також інвестором, який очікує на віддачу у формі підготовлених фахівців та інноваційних рішень для реального сектору і держави.

В Україні підхід до публічного управління, адекватного моделі Університету 4.0, простежується в концептуальних документах. Так, як зазначено в Національній доктрині розвитку освіти (розділ X), державна політика в галузі освіти спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх розвитку, оцінці якості освітніх послуг. Нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демократичною. У ній перед-

бачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою [8].

Розвиток в освітній сфері має такі особливості, які повинні знаходити своє відображення в стратегічних документах конкретного ЗВО.

1. Розвиток освітньої організації повинен здійснюватися на основі збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів): держави, бізнесу, викладачів, студентів та випускників. У тому числі за рахунок розширення публічно-приватного партнерства для залучення інвестицій, створення спільних наукових лабораторій та грантових програм із бізнесом. Всі стейкхолдери мають відчутти позитивний вплив від розвитку освітніх організацій.

2. Стрижнем розвитку ЗВО є постійне вдосконалення внутрішніх стандартів, що передбачає модернізацію освітніх програм відповідно до вимог реального ринку праці та міжнародних стандартів, забезпечення прозорих процедур академічної доброчесності та внутрішнього моніторингу, впровадження студентоцентричного навчання, перехід від контролю фактичних показників до управління культурою якості.

3. Розвиток ЗВО невіддільний від цифрової трансформації, оскільки сьогодні він прямо пов'язаний із спроможністю застосовувати інформаційно-технологічні інновації в освітньо-науковому процесі та адмініструванні (оптимізації внутрішніх управлінських процесів). Кожна технологічна хвиля змінювала вимоги до навичок на ринку праці та змушувала освітні системи еволюціонувати у відповідь [14].

4. На відміну від бізнес-сектору, в освіті розвиток ґрунтується насамперед на трансформації мислення її спільноти – від чиновників від освіти до науково-педагогічних працівників. Розвиток передбачає зміни в організаційній культурі, постійному збільшенні людського капіталу, подоланні спротиву змінам і формуванні культури інновацій та гнучкості в освітньому середовищі.

5. Важливим для забезпечення розвитку в сфері освіти, а особливо в конкретному ЗВО є лідерство, зокрема моральне лідерство. Оскільки розвиток – це рух уперед, і важливо, щоб були авторитетні лідери, здатні вести за собою. Так, на презентації стратегії розвитку УКУ до 2030 року ректор Тарас Добко наголосив: «Наша праця дасть стократний плід, якщо перед обличчям тих викликів, які нас оточують, серед нас знайдуться провідники

з візією, готові вести за собою, які будуть спроможні мислити категоріями великих проєктів, мислити глобально і будуть здатні на прорив у своїх ділянках. Нам потрібні люди, що будуть сміливо казати: «Йдемо вперед».

6. Розвиток освітніх організацій неможливий у відірваності від глобального контексту. Сьогодні не лише світ, а й сфера вищої освіти глобалізована. В Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом закріплено необхідність активізації співпраці України та ЄС у сфері вищої освіти, зокрема з метою реформування та модернізації системи вищої освіти, сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу, покращення якості та підвищення важливості, спрощення доступу до вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти, активізації мобільності студентів та викладачів [2].

Вести мову про конкретні кількісні результати розвитку ЗВО не зовсім коректно, оскільки розвиток ми розглядаємо як перманентний процес адаптації освітньої організації до умов і викликів зовнішнього середовища, в результаті якого має зрости її потенціал і покращитися властивості як системи. Результати розвитку відображатимуться насамперед в якісних показниках сфери вищої освіти, а конкретні ЗВО визначають і моніторять KPI. За словами О. Лісового, реформи в освіті – це не те, що треба просто пережити. Це безперервний процес і готовність усіх – від міністерства до викладача – постійно навчатися, переосмислювати управлінські процеси [9].

В монографії колектив науковців, досліджуючи особливості державного управління розвитком університету, окреслив пріоритети, принципи та механізми розвитку національних університетів [4]. Поділяємо думку авторів, що національний університет і держава неможливі одне без одного. Держава надає університетові його власний, вільний від держави простір та охороняє його в цьому просторі. У відповідь на це національний університет розглядає державу, якій він служить, з точки зору того, як вона реалізує сенс свободи і наскільки йде шляхом свободи [4].

Розвиток освітньої організації – це керований процес, тобто зміни, які відбуваються в процесі розвитку, є об'єктами управління. Управління розвитком освітньої організації можна визначити як цілеспрямований, системний процес переведення освітньої організації з її поточного стану у якісно новий стан, який краще відповідає вимогам часу, запитам суспільства та змінам у законодавстві. Це

завжди управління змінами та інноваціями в освітній, науковій, організаційній сферах, а також стратегічними трансформаціями для підвищення конкурентоспроможності. За своїм змістом управління розвитком є процесом постійної модернізації та адаптації. Здійснюється воно через синергію лідерства керівництва освітнім закладом, експертизи його колегіальних органів (вченої ради) та зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів (насамперед студентів, бізнесу, держави). Осокін А. Е. і Кубіцький С. О., розглядаючи моделі управління розвитком ЗВО доходять висновку, що вони передбачають комплексну взаємодію стратегічних, цифрових, аналітичних та стейкхолдер-орієнтованих підходів та що успішне управління розвитком ЗВО у XXI столітті – це не вибір однієї моделі, а здатність комбінувати й адаптувати різні підходи відповідно до викликів часу та стратегічних амбіцій закладу [10].

Управління розвитком ЗВО відбувається на двох рівнях:

- зовнішньому – це рівень публічного управління освітньою сферою і сферою вищої освіти зокрема, головна роль у цьому належить профільному міністерству;

- внутрішньому – на рівні менеджменту освітньої організації, який розробляє стратегію розвитку і втілює її в життя.

Якщо внутрішнє управління розвитком пов'язане з рішеннями і діями менеджменту ЗВО, то зовнішнє – втілюється насамперед в регламентуючому та регулюючому впливі органів публічного управління. Об'єднуючими факторами для обох рівнів є стратегічна орієнтація, пріоритет якісних показників перед кількісними, стейкхолдерський підхід.

Відповідно до Національної доктрини розвитку освіти в Україні має забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості протягом життя. А одним із пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку освіти є запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій [6].

В Україні якісні зміни і розвиток ЗВО, насамперед університетів, залишаються актуальним завданням державної ваги. Як зазначають автори монографії, наразі освіта в Україні не відповідає ані сучасним потребам з боку особистості та суспільства, ані вимогам економіки та світових тенденцій [6]. Це актуалізує потребу якісних змін та розвитку ЗВО відповідно до викликів сьогодення.

Причому ці зміни мають бути фундаментальними, пов'язаними із переосмисленням значення і цінності вищої освіти для людини, яка має доступ до інформації, онлайн-навчання у різних форматах.

У травні 2026 року Gradus Research і Forbes Ukraine було проведено опитування щодо навчання впродовж життя. Результати опитування, серед іншого, засвідчили, що формальна освіта є найменш затребуваною. Університетська освіта в очах українців змінює своє значення. Лише чверть опитаних (25,9%) вважає головною цінністю вищу знання за спеціальністю, а кожен восьмий (12%) не бачить у університетській освіті суттєвої цінності взагалі [5]. Таким чином, та якість, яку пропонують сучасні університети, не приваблює потенційних абітурієнтів, і ЗВО необхідно боротися за їхню довіру і увагу, пропонувати цінність, у яку вони готові інвестувати кошти і свій час. А це можливо лише за умови позитивних трансформацій і розвитку.

На даний час в Україні налічується 130 університетів, при цьому міністр освіти і науки зазначає, що конкурентоспроможних із них є 20, і стільки ж рухаються у цьому напрямі. Також до вкрай негативних чинників міністр відніс це розрив між найкращими університетами і звичайними, і причиною цієї прірви визначив ціннісну проблему [9]. Така ситуація вимагає змін, і без управління розвитком на рівні держави ситуацію не покращити.

Ключову роль у регламентуванні і сприянні розвитку освітніх організацій відіграє профільне міністерство. Згідно п. 4 ст. 13 Закону України «Про вищу освіту» Міністерство освіти і науки (МОН) «проводить аналітично-прогностичну діяльність у сфері вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфери, формує стратегічні напрями розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти». МОН розробляє стратегії розвитку вищої освіти на певний період, які узгоджуються із стратегіями соціально-економічного, науково-технічного та інноваційного розвитку України, націлені на створення інтегрованої стратегії розвитку освіти, науки та інновацій.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр., затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р. [11]. Стратегія розроблена на основі стратегічної піраміди розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки з урахуванням SWOT-аналізу національної сис-

теми вищої освіти. Вона передбачає досягнення п'яти стратегічних цілей, 25 менших операційних цілей та містить показники їх досягнення. Вагому роль у підготовці та експертному супроводі документа відігравали фахівці Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук (НАПН) України та Національного Еразмус+ офісу в Україні. Проект документа пройшов відкрите громадське обговорення, під час якого свої пропозиції надавали заклади вищої освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Спілка ректорів, студентські профспілки та роботодавці.

Стратегія розвитку вищої освіти визначає місце вищої освіти у суспільстві й економіці країни через формулювання місії та візії, основні стратегічні й операційні цілі та завдання щодо їх досягнення, механізм реалізації та моніторингу, очікувані результати та способи їх вимірювання.

Зклади вищої освіти також розробляють власні Стратегії розвитку. Враховуючи, що діяльність закладу вищої освіти провадиться на принципі автономії та самоврядування (п. 1, ст. 32), він має широкі можливості для визначення цілей, пріоритетів, механізмів реалізації стратегії розвитку. Автономія закладу вищої освіти визначена як самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів тощо. Важливо, щоб при розробці Стратегії розвитку максимально бралися до уваги фактори зовнішнього середовища та прогноз їх впливу на сферу освіти, а також максимально враховувалися очікування та інтереси стейкхолдерів, – як вищої освіти загалом, так і конкретного ЗВО.

Наведена модель підкреслює взаємозалежність між Стратегією розвитку вищої освіти і Стратегією розвитку конкретного ЗВО. Обидві стратегії розробляються з урахуванням факторів зовнішнього середовища, орієнтуються на інтереси широкого кола стейкхолдерів. Щодо автономії ЗВО, то вона не означає повної всездозволеності, оскільки завжди поєднується з підзвітністю: університет вільний у виборі шляхів розвитку, але зобов'язаний звітувати перед державою (через ліцензійні умови), суспільством (через акредитацію програм) та стейкхолдерами за якість надання освітніх послуг.

У контексті публічного управління розвитком ЗВО трансформується роль Міністерства освіти

і науки України (МОНУ) та керівництва самого закладу, змінюється модель взаємовідносин між ними. На зміну класичній вертикалі «команда – виконання» проходить адекватна сучасним реаліям модель розподіленого лідерства та стратегічного партнерства.

На рис. 1 відображено модель формування стратегії розвитку ЗВО.

Роль кожного з цих суб'єктів у розвитку сучасного університету має чітке функціональне розмежування (рис. 2). Як можемо бачити, діяльність профільного міністерства і керівництва ЗВО у сфері забезпечення розвитком є багатосторонньою і системною, причому в кінцевому підсумку направлена вона на підвищення якості послуг закладу. Міністерство освіти і науки України, як ключовий суб'єкт публічного управління освітньою сферою, управляє розвитком через регламентування і координування, тобто опосередковано, що характерно для сучасного етапу розвитку як освіти, так і публічного управління.

Висновки. Розвиток освітньої організації передбачає суттєві та постійні перебудови та зміни в її діяльності, перехід кількісних змін в якісні, зміну потенціалу ОО, її інфраструктури та загальних засад функціонування.

Історичний аналіз показав взаємозалежність між суспільними запитами та характером державного впливу на ЗВО. В еволюції моделей від Університету 1.0 до Університету 4.0 роль простежується трансформація ролі держави від пасивного гаранта привілеїв (модель 1.0) та жорсткого ієрархічного фінансування (модель 2.0) до впровадження ринкових інструментів New Public Management (модель 3.0). На сучасному етапі (модель 4.0) публічне управління остаточно відмовляється від мікроменеджменту та переходить до стратегічного, рамкового регулювання, де держава виступає фасилітатором, регулятором та інвестором, що стимулює якість. Розвиток університетів на сучасному етапі має забезпечувати перетворення його на відкриту, підзвітну суспіль-



Рис. 1. Модель формування стратегії розвитку ЗВО

* розроблено автором.

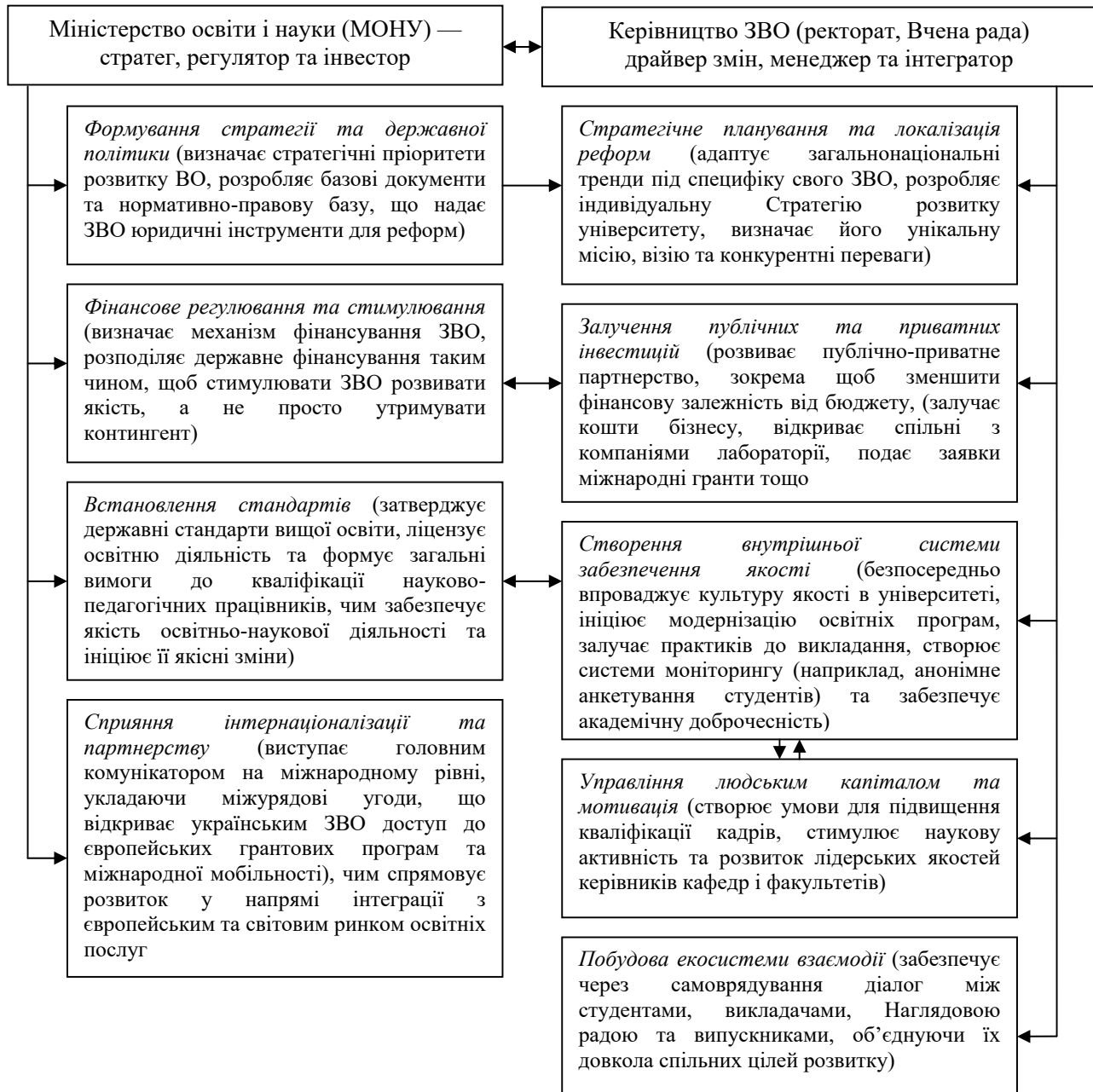


Рис. 2. Роль Міністерства освіти і науки та керівництва ЗВО у забезпеченні його розвитку

* розроблено автором.

ству екосистему, де стратегічні рішення щодо майбутнього закладу приймаються колегіально, із залученням бізнесу, громади та органів управління задля посилення освітньо-наукового потенціалу держави.

Успішне забезпечення розвитку ЗВО у XXI столітті реалізується через взаємодію двох рівнів: зовнішнього (рівень публічного управління), який уособлюється МОН України та внутрішнього (рівень менеджменту ЗВО). МОН визначає стратегічні пріоритети, формує нормативно-правову

базу, здійснює фінансове стимулювання якості та сприяє інтернаціоналізації. Керівництво ЗВО діє на засадах автономії і виступає драйвером змін через локалізацію реформ, створення внутрішніх систем забезпечення якості, управління людським капіталом та побудову відкритих екосистем взаємодії.

Розроблена модель формування стратегії підкреслює, що індивідуальна Стратегія розвитку ЗВО має чітко гармонізуватися із загальнонаціональною Стратегією розвитку вищої освіти в Укра-

їні на 2022–2032 роки, Цілями сталого розвитку та вектором на входження у Європейський освітній простір. Водночас широка автономія університе-

тів накладає на них високу соціальну підзвітність перед державою та стейкхолдерами за кінцеву якість освітніх послуг.

Список літератури:

1. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник ДГМА*. №1 (22Е), 2017. С. 120–132.
2. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
3. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Вип. 2, 2023.
4. Державне управління розвитком університету: теоретично-прикладний аспект : [монографія] / І. А. Медведєв. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 220 с.
5. Запит на освіту. Як змінюються освітні звички українців та хто більше схильний до навчання? Дослідження Forbes Ukraine і Gradus. 1 червня 2026 р. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/zapit-na-osvitu-yak-zminuyutsya-osvitni-zvichki-ukraintsiv-ta-khto-bilshe-skhlilniy-do-navchannya-doslidzhennya-forbes-ukraine-i-gradus-01062026-38920>
6. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с.
7. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету*. 2005, вип. 15.2. С. 220–226.
8. Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
9. Лісовий О. «Тільки 20 зі 130 університетів конкурентоспроможні». Міністр освіти Оксен Лісовий – про об'єднання вишів, корупційних ректорів і ШІ в навчанні. URL: <https://forbes.ua/leadership/tilki-20-zi-130-universitetiv-konkurentospromozhni-ministr-osviti-oksen-lisoviy-pro-obednannya-vishiv-koruptsiynikh-rektoriv-i-shi-v-navchanni-intervyu-08062026-39320>
10. Осокін А. Е., Кубіцький С. О. Сучасні моделі управління розвитком закладу вищої освіти. *Modernization of today's science: experience and trends*. June 6, 2025. Montreal, Canada. Collection of scientific papers «SCIENTIA». С. 25–34.
11. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Схвалена розпорядженням КМУ № 286-р від 23.02.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
12. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179–183.
13. Ярослав Грицак: «Сучасні університети грають роль “бебісітерів”». URL: https://theukrainians.org/yaroslav-hrytsak-universitas/?fbclid=IwAR2VBrYNTJ_xhlH154dracjZjhByAH_EbwqpBIA8SvI7ygQ4QfjvjNUs09E
14. Shaping the Future of Learning: Education Readiness for the Age of AI. Insight report. June 2026. World Economic Forum.

Zakharchuk M. Ye. CONCEPTUALIZATION OF THE NOTION OF “EDUCATIONAL ORGANIZATION DEVELOPMENT” AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ITS PROVISION

The article provides a theoretical generalization and conceptualization of the essence of the notion of “educational organization development” (using the example of higher education institutions) in modern conditions of dynamic external environmental challenges. It is substantiated that the development of higher education institutions is a long-term, managed, and strategically oriented process of purposeful, qualitative, and systemic changes in their structure, culture, and processes. This ensures the transformation of a conservative “knowledge translator” into an adaptive, innovative, and socially accountable ecosystem. The study analyzes the evolution of university models (from University 1.0 to University 4.0) and the corresponding transformations in the roles of the state and public administration. It is determined that at the current stage, there is a transition from strict hierarchical control to strategic partnership. A model for developing a strategy for HEIs is proposed, based on a combination of institutional autonomy and accountability, with consideration of the global context and a stakeholder approach. The functional distinction between the levels of university development

management is illustrated: external (at the level of the Ministry of Education and Science of Ukraine, as a strategist, regulator, and investor) and internal (at the level of HEI management, as a driver of change and integrator). It is substantiated that at the present stage, there is a change in approaches in public management of HEI development, which is manifested in particular in the orientation towards strategic and framework management, increasing the autonomy of universities in its combination with accountability, the transition from mechanical retention of the student contingent to stimulating quality, and expanding the use of the stakeholder approach. The term “development of educational organizations” in the field of higher education is defined as a process of purposeful, qualitative, and systemic changes in the structure, culture, and processes of higher education institutions, formalized in their strategies and under the regulatory and coordinating influence of management structures. The author of the article justifies its essence, which consists not in mechanical increases in quantitative parameters, but in enhancing the viability, competitiveness, and adaptability of higher education institutions to changing environmental conditions.

Keywords: *development, development of an educational organization, higher education institution, public administration, university 4.0, development strategy, autonomy of higher education institutions, stakeholder approach.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Руденко О. М.

<https://orcid.org/0009-0008-4439-1185>

Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

РЕГІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ

Сучасний розвиток демократичних держав характеризується зростаючим запитом суспільства на участь громадян у прийнятті публічних рішень. Традиційна представницька демократія, попри свою усталеність і нормативну легітимність, дедалі відчутніше відчуває інституційні обмеження: зниження виборчої активності, ерозія довіри до політичних інститутів, відчуження громадян від процесів вироблення та реалізації публічної політики. В умовах глибоких суспільних трансформацій демократія участі постає не альтернативою, а необхідним доповненням до представницьких механізмів – сукупністю форм, практик і принципів, що дозволяють громадянам безпосередньо впливати на управлінські рішення, що стосуються їхнього повсякденного життя. Актуальність теми зумовлена зростаючим запитом суспільства на участь у публічному управлінні, реформою децентралізації, яка суттєво розширила компетенції регіонального управління, а також євроінтеграційним курсом держави, що передбачає наближення практик публічного управління до стандартів Ради Європи та ЄС у сфері демократичного врядування. Метою статті є концептуальне обґрунтування регіонального рівня як специфічного простору реалізації державної політики підтримки та розвитку демократії участі в Україні, виявлення нормативно-інституційних засад такої реалізації та розробка теоретичної моделі механізмів. Методологічну основу складають системний та порівняльний аналіз, інституційний і структурно-функціональний підходи. В основній частині обґрунтовано, що регіон у системі багаторівневого врядування виконує три ключові функції щодо демократії участі: трансляції, агрегації та інновацій. Проаналізовано нормативно-правові засади державної партисипаторної політики та виявлено їх фрагментарний характер. Запропоновано шестикомпонентну типологію механізмів реалізації партисипаторної політики на регіональному рівні: нормативно-регуляторний, інституційний, фінансовий, методологічний, технологічний та освітньо-комунікаційний. Розроблено типологію регіонів за рівнем розвитку демократії участі. У висновках констатується, що для переходу від декларативної до операційної державної партисипаторної політики необхідні чітке нормативне регулювання, цільове фінансування, методологічний супровід та оцінювання результативності. Цифровізація партисипаторних механізмів визначається як пріоритет в умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення.

Ключові слова: демократія участі, регіональний рівень, державна політика, багаторівневе врядування, партисипаторні механізми, децентралізація, громадська участь, територіальна громада.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток демократичних держав характеризується зростаючим запитом суспільства на участь громадян у прийнятті публічних рішень. Традиційна представницька демократія, попри свою усталеність і нормативну легітимність, дедалі відчутніше відчуває інституційні обмеження: зниження виборчої активності, ерозія довіри до політичних інститутів, відчуження громадян від процесів вироблення та реалізації публічної політики. В умовах глибо-

ких суспільних трансформацій демократія участі постає не як альтернатива, а як необхідне доповнення до представницьких механізмів – сукупність форм, практик і принципів, що дозволяють громадянам безпосередньо впливати на управлінські рішення, які стосуються їхнього повсякденного життя.

Особливого значення питання демократії участі набувають у контексті регіонального управління. Саме регіональний рівень є тією «точкою зустрічі»

держави і громадянина, де управлінські рішення найбільш відчутно впливають на якість життя населення, а участь громадян набуває змістовного наповнення. Регіон – це не лише адміністративно-територіальна одиниця, але й соціально-економічний, культурний і політичний простір, у межах якого формуються і реалізуються колективні інтереси, будуються мережі суспільної взаємодії, складаються традиції публічного діалогу між владою та суспільством.

В Україні питання регіональної демократії набуло нової ваги після реформи децентралізації 2014–2020 років, яка суттєво розширила компетенції місцевого самоврядування та наблизила публічне управління до громадян. Водночас на рівні регіонів – обласних рад та їх виконавчих органів – залишається значна невизначеність щодо інституційних рамок, механізмів та інструментів залучення громадян до ухвалення рішень. Державна політика підтримки демократії участі на регіональному рівні є радше декларативною, ніж операційно визначеною: бракує системного законодавчого регулювання, фінансового забезпечення, методичної підтримки та оцінювання результативності партисипаторних практик.

Гострота цієї проблеми різко посилилася в умовах повномасштабної збройної агресії Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року. З одного боку, воєнний стан суттєво обмежив можливості для реалізації деяких партисипаторних механізмів: масові публічні заходи, очні слухання, виборчі процеси – все це опинилося під значними обмеженнями. З іншого боку, агресія загострила потребу в легітимних та ефективних каналах участі громадян у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів, відновлення інфраструктури, надання соціальних послуг переміщеним особам та формування повоєнної стратегії регіонального розвитку. Практика свідчить: саме залучення громадян – через консультативні ради, громадські слухання, партисипаторне бюджетування та платформи електронної участі – дозволяє органам регіонального управління приймати більш якісні, резонансні та легітимні рішення навіть в умовах кризи.

Крім того, курс України на євроінтеграцію вимагає приведення практик публічного управління до стандартів Ради Європи та Євросоюзу, які передбачають інституціоналізацію партисипаторних механізмів як обов'язкового елементу демократичного врядування на всіх рівнях – від місцевого до національного. У цьому контексті актуальним є дослідження регіонального рівня як ключового простору для реалізації державної

політики підтримки та розвитку демократії участі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади демократії участі закладені у класичних роботах К. Пейтман [1], яка обґрунтувала ідею про те, що участь є не лише інструментом легітимізації рішень, а й самостійною цінністю: через участь громадянин розвиває свою громадянську свідомість, набуває практичних навичок самоврядування і стає повноцінним суб'єктом демократичного процесу. К. Пейтман розрізняла повну, часткову та псевдо-участь, наполягаючи на тому, що лише перша форма дає громадянам реальний вплив на рішення, а не ілюзію такого впливу. Ш. Арнштейн [2] запропонувала типологію «сходів громадянської участі», що охоплює вісім ступенів – від маніпуляції та терапії (нижня сходинка – не-участь) через інформування, консультації та задоволення (токенізм) до партнерства, делегованих повноважень і громадянського контролю (справжня влада громадян). Ця типологія й донині залишається базовою аналітичною рамкою для оцінки якості партисипаторних механізмів. А. Фунг [3] розвинув цю традицію, запропонувавши тривимірний «куб демократії», що описує варіативність форм участі за трьома параметрами: хто бере участь, як відбувається комунікація і прийняття рішень, і яким є зв'язок між дискусією та управлінськими діями.

У сфері багаторівневого врядування визначальний внесок зробили Л. Гуте та Г. Маркс [4], які концептуалізували розподіл владних повноважень між різними рівнями – наднаціональним, національним, регіональним і місцевим – як систему взаємозалежних і перетинних юрисдикцій, де жоден рівень не є монопольним регулятором публічної політики. Ця концепція відкрила нові аналітичні можливості для розуміння місця регіону в системі демократичного врядування. Подальший розвиток та систематизацію ідей багаторівневого врядування здійснено у ґрунтовному систематичному огляді [5], що підсумовує тридцятирічну традицію досліджень у цій сфері та окреслює перспективні напрями подальших досліджень. Водночас П. Парвін [6] звернув увагу на так звану «партисипаторну парадоксальність»: демократія участі, попри декларовані рівноправні можливості для всіх, нерідко відтворює наявні соціальні нерівності, оскільки активнішими учасниками, як правило, виявляються освіченіші та заможніші верстви населення.

В українській науці питання партисипаторної демократії досліджувалися у різних аспектах. Т. Андрійчук [7] дослідила теоретичні

взаємозв'язки між партисипаторною та делебративною демократією, окресливши їхню роль у сучасному політичному дискурсі та можливості для розвитку громадянського суспільства. О. Ганжук [8] здійснив комплексний аналіз стану та умов реалізації демократії участі в Україні в контексті євроінтеграційних перетворень, показавши розрив між нормативними зобов'язаннями держави та реальними практиками залучення. І. Шумляєва та О. Лисиця [9] систематизували теоретичні підходи до партисипативної демократії на місцевому рівні, зокрема розглянувши інституційний, процесуальний та соціально-культурний виміри участі. Б. Медун [10] дослідив роль партисипаторної демократії як чинника забезпечення публічності конституційного процесу, виявивши потенціал партисипаторних механізмів для зміцнення суспільного консенсусу навколо реформ.

На рівні інструментального виміру значущими є роботи, присвячені конкретним механізмам демократії участі. О. Конотопцев [11] провів емпіричне дослідження обов'язкових процедур демократії участі в адміністративних центрах районів Східної України, виявивши суттєві відмінності між офіційно закріпленими і фактично реалізованими формами участі. Ф. Рот та ін. [12] у порівняльному дослідженні партисипаторного формування публічної політики в чотирьох країнах ЄС проаналізували умови ефективності та обмеження таких практик. С. Шмайнг [13] дослідив особливості партисипаторного бюджетування у Дніпрі, Києві та Львові, виявивши різні моделі взаємодії між громадянами та місцевими органами влади. М. Рабинович та А. Гавріх [14] дослідили роль міжнародної підтримки у впровадженні реформи децентралізації в Україні, включно з проектами, орієнтованими на розвиток громадянської участі.

Серед досліджень, присвячених партисипаторному бюджетуванню, виділяється робота Д. Рубан [15] щодо громадського бюджету Києва та дослідження О. Руденка [16], де концептуалізовано п'ятикомпонентну модель державної підтримки партисипаторного бюджетування на регіональному рівні. На рівні документів ЄС і Ради Європи особливо цінними є матеріали Комітету регіонів ЄС [17] щодо розвитку демократії участі на місцевому та регіональному рівнях, а також доповідь Ради Європи про багаторівневе врядування [18].

Незважаючи на вагомий науковий доробок, у дослідженнях залишається відчутна прогалина: відсутня комплексна концепція регіонального рівня як специфічного просторового і функціонального виміру реалізації державної політики

демократії участі. Більшість досліджень або зосереджені на теоретичному рівні без прив'язки до регіональної специфіки, або обмежуються аналізом окремих інструментів у конкретних населених пунктах. Системний аналіз регіону як нормативно визначеного простору реалізації державної партисипаторної політики – з урахуванням особливостей багаторівневого врядування, вертикальної координації та горизонтальної взаємодії акторів – у науковій літературі практично відсутній.

Постановка завдання. Метою статті є концептуальне обґрунтування регіонального рівня як специфічного простору реалізації державної політики підтримки та розвитку демократії участі в Україні, виявлення нормативно-інституційних засад такої реалізації та розробка теоретичної моделі механізмів.

Виклад основного матеріалу. Демократія участі як теоретична концепція сформувалася у другій половині ХХ ст. як відповідь на кризу представницьких інститутів та зростаючий запит суспільства на безпосередній вплив громадян на публічне управління. В основі концепції лежить теза К. Пейтман [1] про те, що участь є не лише інструментом прийняття кращих рішень, але й самоцінністю: через участь громадянин розвиває свою громадянську свідомість, набуває практичних навичок самоврядування і стає повноцінним суб'єктом демократичного процесу. Пейтман виділяла три рівні участі: псевдоучасть (де рішення вже прийняті, а «участь» слугує лише їх легітимізацією), часткову участь (де громадяни мають певний вплив, але фінальне рішення залишається за управлінськими структурами) і повну участь (де кожен учасник має рівні можливості впливу на кінцеве рішення). Регіональний вимір цієї типології є критичним: більшість партисипаторних процедур на регіональному рівні в Україні фактично є псевдоучастю або частковою участю – а відтак завданням державної політики є поступове піднесення до рівня повноцінної участі.

Типологія «сходів участі» Ш. Арнштейн [2], запропонована у 1969 р. на матеріалі американських програм міського відновлення, залишається актуальним аналітичним інструментом для оцінки якості партисипаторних механізмів. Вісім ступенів – від маніпуляції та терапії (не-участь) через інформування, консультації та задовбрення (токенізм) до партнерства, делегованих повноважень і громадянського контролю (справжня влада громадян) – дозволяють оцінити, наскільки реальні механізми наближаються до справжнього перерозподілу влади між інституціями та громадянами. Ця

концепція має особливе значення для аналізу регіонального рівня, де формально закріплені форми участі (публічні слухання, консультації, громадські ради) нерідко виконують функцію легітимізації заздалегідь прийнятих рішень, не забезпечуючи реального впливу громадян.

А. Фунг [3] запропонував більш нюансовану і операціоналізовану аналітичну рамку – «куб демократії» – за трьома параметрами:

1. Хто бере участь – публіка загального призначення, зацікавлені стейкхолдери, мінігромади, обрані представники.

2. Як відбувається комунікація і прийняття рішень – просте слухання, обмін думками, агрегація думок, деліберация, технічна експертиза, пряме прийняття рішень.

3. Яким є характер зв'язку між результатами участі та управлінськими рішеннями – від суто рекомендаційного до обов'язкового для виконання. Ця рамка особливо цінна для проєктування і оцінювання партисипаторних механізмів на регіональному рівні, де варіативність форм участі є найбільш широкою.

Важливою теоретичною проблемою є «партисипаторна парадоксальність», виявлена П. Парвіним [6]: попри декларовану відкритість, на практиці партисипаторні механізми часто відтворюють соціальні нерівності, оскільки активнішими учасниками виступають більш освічені, молодші та економічно забезпечені верстви населення. Для регіонального рівня це означає, що ефективна державна партисипаторна політика має містити не лише нормативне забезпечення, але й компенсаторні механізми – освітні програми, цифрові платформи, субсидіювання участі соціально вразливих груп, – що забезпечують справжню інклюзивність.

Принципово важливим є розрізнення між двома логіками участі: «знизу вгору» (bottom-up) та «зверху донизу» (top-down). Перша виникає як ініціатива самоорганізованих громадян та соціальних спільнот. Друга – це цілеспрямоване впровадження партисипаторних механізмів з боку держави та регіональних органів влади з метою підвищення якості управлінських рішень та формування активного громадянства. Оптимальна державна партисипаторна політика поєднує обидві логіки: створює інституційні можливості (top-down), водночас стимулюючи та підтримуючи самоорганізацію громадян (bottom-up).

Теорія багаторівневого врядування (Multi-Level Governance, MLG), розроблена Л. Гуге та Г. Маркс [4] на основі аналізу трансформацій ЄС після Маастрихтського договору, концептуалізує сучасні

демократичні держави не як ієрархічно організовані системи з чіткою вертикаллю влади, а як системи взаємозалежних юрисдикцій, де повноваження щодо формування і реалізації публічної політики розподілені між наднаціональним, національним, регіональним та місцевим рівнями. Систематичний огляд дослідницької програми MLG [5] підтверджує широке застосування цієї теорії для аналізу будь-яких децентралізованих систем управління.

У системі MLG регіональний рівень займає стратегічне місце з кількох причин. По-перше, він достатньо наближений до громадян, щоб урахувати їхні специфічні потреби та ефективно залучати до участі. По-друге, достатньо потужний інституційно, щоб акумулювати ресурси, координувати дії між муніципалітетами та забезпечувати системний характер партисипаторних практик. По-третє, регіон є природним просторовим масштабом для вирішення широкого кола публічних питань – розвитку інфраструктури, регіональних ринків праці, стратегій відновлення, – які виходять за межі окремих громад, але не потребують централізованого регулювання.

Виходячи з логіки MLG, регіон у системі демократії участі виконує три ключові функції. Функція трансляції: регіональний рівень транслює загальнонаціональні норми і стандарти участі у конкретні практики, адаптовані до місцевого контексту. Функція агрегації: регіон агрегує децентралізовані ініціативи громадської участі з рівня місцевих громад у більш системні регіональні форми та платформи участі. Функція інновацій: регіональний рівень є простором для експериментування з новими формами участі, апробації партисипаторних практик і тиражування успішних моделей – як по горизонталі між регіонами, так і по вертикалі на загальнонаціональний рівень.

В Україні після реформи децентралізації структура багаторівневого врядування набула вигляду: держава (центральні органи виконавчої влади) – регіони (обласні державні адміністрації / обласні ради) – райони – територіальні громади. Особливість вітчизняної системи – подвійна природа регіонального рівня: обласні державні адміністрації є органами виконавчої влади, підпорядкованими Кабінету Міністрів, тоді як обласні ради є представницькими органами регіональних територіальних громад. Ця подвійність одночасно створює можливості для координації між виконавчою і представницькою гілками влади у сфері демократії участі і несе ризики розмитості відповідальності.

В умовах повномасштабної збройної агресії регіональний рівень набув додаткового стратегічного значення. Він є критично важливим для вирішення гуманітарних, безпекових та відновлювальних завдань, які безпосередньо зачіпають мільйони громадян. Залучення жителів до регіональних рішень про пріоритети відновлення, розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), розподіл міжнародної допомоги стає не лише демократичною цінністю, але й практичною необхідністю – передумовою ефективності та легітимності регіональних рішень.

Державна політика у сфері підтримки демократії участі на регіональному рівні в Україні формується на перетині кількох нормативно-правових і стратегічних векторів. На конституційному рівні право громадян брати участь в управлінні державними справами закріплене у статті 38 Конституції України, яка гарантує кожному громадянину право брати участь у референдумах, вільно обирати і бути обраним, а також право на рівний доступ до державної служби. Водночас Конституція не містить прямих норм, що регулювали б специфічні механізми демократії участі саме на регіональному рівні.

На рівні спеціального законодавства загальнодержавний фреймворк реалізації права на участь розкривається через низку законів: «Про місцеве самоврядування в Україні» (норми про загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання), «Про місцеві державні адміністрації» (норми про взаємодію з населенням), «Про звернення громадян», «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації», «Про засади державної регіональної політики». Останній закріплює принципи регіональної політики, серед яких – участь органів місцевого самоврядування та громад в управлінні регіональним розвитком, однак механізми безпосередньої участі громадян у ньому прописані недостатньо.

На стратегічному рівні важливу роль відіграють: Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, яка передбачає розвиток механізмів участі громадян у регіональному плануванні; Стратегія розвитку громадянського суспільства в Україні; Стратегія розвитку електронного врядування. Разом з тим аналіз цих документів виявляє, що заходи щодо забезпечення демократії участі переважно носять декларативний характер, не супроводжуються чіткими кількісними індикаторами, часовими рамками та відповідальними виконавцями на регіональному рівні.

На рівні міжнародних зобов'язань Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування, яка зобов'язує держав-підписантів забезпечувати умови для участі громадян у справах місцевого самоврядування. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи CM/Rec(2023)6 щодо деліберативної демократії, документи Комітету регіонів ЄС [17] та Ради Європи [18] формують розгалужений міжнародний нормативний фреймворк, якому Україна має відповідати в рамках євроінтеграційного процесу.

Аналіз нормативної бази дозволяє констатувати три системні вади: відсутність спеціального законодавства, яке б системно регулювало механізми участі на обласному рівні; чинне законодавство переважно регулює місцевий рівень, тоді як регіональний залишається у «законодавчому туманному полі»; механізми відповідальності за порушення права на участь та оцінювання якості партисипаторних процедур у законодавстві відсутні.

На інституційному рівні до ключових акторів належать: Міністерство розвитку громад та територій України (формування нормативної бази та методичне забезпечення); обласні державні адміністрації та обласні ради (безпосередня реалізація); регіональні агентства розвитку; громадські ради при органах виконавчої влади (консультативно-дорадчі органи). Дієвим є і міжнародний вимір: проекти Ради Європи [18], USAID, UNDP суттєво впливають на розвиток партисипаторних практик і дотують значну частину методологічного та організаційного забезпечення. Разом з тим висока залежність від міжнародного фінансування є структурним ризиком: будь-які зміни у пріоритетах донорів можуть призвести до різкого згортання ще не інституціоналізованих практик.

Реалізація державної політики підтримки демократії участі на регіональному рівні здійснюється через систему механізмів, що охоплюють шість функціональних кластерів.

Нормативно-регуляторний механізм передбачає розробку і прийняття нормативно-правових актів, що визначають форми та процедури участі громадян у регіональному управлінні. На регіональному рівні це включає: затвердження обласними радами положень про громадські слухання, петиції, консультації; формування і регулювання роботи громадських рад; встановлення стандартів публічності роботи регіональних органів влади. Якість нормативно-регуляторного забезпечення суттєво різниться між регіонами: частина обласних рад прийняла сучасні дета-

лізовані положення, тоді як в інших відповідне регулювання не оновлювалося роками.

Інституційний механізм пов'язаний зі створенням і функціонуванням спеціалізованих структур: громадські ради при обласних державних адміністраціях і обласних радах; тематичні консультативно-дорадчі органи (молодіжні ради, ради ветеранів, ради ВПО); регіональні платформи взаємодії влади та громадянського суспільства; консультативні ради з питань регіонального планування та відновлення. Як свідчить дослідження О. Конотопцева [11], реалізація навіть офіційно закріплених процедур участі має нерівномірний і часто формальний характер. Серед системних проблем – недостатнє фінансування громадських рад, їх залежність від органів влади при яких вони створені, брак потенціалу у представників громадянського суспільства та відсутність реального впливу їхніх рекомендацій на управлінські рішення.

Фінансовий механізм передбачає цільове фінансування партисипаторних практик. Найбільш операціоналізованим є партисипаторне бюджетування – практика, за якої частина бюджету розподіляється за безпосереднього голосування громадян. В Україні ця практика активно розвивалася в містах, проте практично не реалізовувалася на рівні областей. Д. Рубан [15] виявив значний потенціал громадського бюджету для розвитку місцевої демократії. О. Руденко [16] концептуалізував п'ятикомпонентну модель державної підтримки партисипаторного бюджетування на регіональному рівні, що включає регуляторний, фінансовий, методологічний, технологічний та освітній компоненти. В умовах воєнного часу кількість міст, які проводять конкурси проєктів, різко скоротилася, проте окремі міста демонструють адаптаційні практики – зміщення тематики у бік підтримки військових, ветеранів та ВПО.

Методологічний механізм включає розробку та поширення методичних рекомендацій, навчальних матеріалів і стандартів для реалізації партисипаторних процесів. В Україні ця функція значною мірою виконується міжнародними партнерами та НДО, тоді як систематичне державне методологічне забезпечення залишається недостатнім. Порівняльне дослідження Ф. Рот та ін. [12] показало, що обмеженість методологічних компетентностей – як у посадових осіб, так і в учасників – є однією з ключових причин розриву між очікуваннями від партисипаторних процесів та реальними результатами.

Технологічний механізм передбачає використання цифрових технологій та онлайн-платформ для забезпечення участі. В умовах воєнного стану цифрова демократія набуває першочергового значення: вимушені переміщення населення, обмеження на масові зібрання, руйнування інфраструктури роблять цифрові канали участі єдиними доступними для значної частини громадян. Платформа E-DEM, системи електронних петицій на сайтах обласних рад, онлайн-консультації є важливими елементами технологічного механізму. Разом з тим, цифровий механізм несе ризик поглиблення «цифрового розриву»: вікові та соціально вразливі групи ризикують бути виключеними за умови надмірної цифровізації при одночасній недостатній підтримці офлайн-форм участі.

Освітньо-комунікаційний механізм передбачає підвищення громадянської компетентності – як широких верств населення, так і посадових осіб регіональних органів влади. Формування культури участі є довгостроковим процесом, що потребує системних зусиль: програм громадянської освіти, підготовки державних службовців, комунікаційних кампаній, підтримки медіаційних структур. Досвід реалізації проєкту Ради Європи [18] у 36 територіальних громадах та двох регіональних органах влади підтверджує: навчальні та комунікаційні заходи є ефективним засобом зміцнення демократичної стійкості та підвищення якості партисипаторних практик.

На основі синтезу аналізу наявних досліджень можна запропонувати типологію регіонів України за рівнем розвитку демократії участі. Критеріями типологізації є: нормативна забезпеченість, інституційна розвиненість, фінансові механізми, технологічна готовність, рівень громадянської активності.

Перший тип – «лідери партисипації»: регіони з розвинутою нормативною базою, активними громадськими радами, досвідом партисипаторного бюджетування та розвинутою інфраструктурою цифрової участі. До цієї категорії традиційно відносяться великі міські агломерації (Львів, Харків, Вінниця, Дніпро) [13]. При цьому важливо розрізняти рівень міст і рівень регіонів: навіть там, де міські громади є лідерами, обласні органи влади нерідко відстають у впровадженні партисипаторних практик.

Другий тип – «регіони з фрагментарними практиками»: наявність окремих форм участі (громадські слухання, петиції, консультативні ради), проте без системності, стратегічного підходу та моніторингу результативності. Для

більшості областей України характерна саме ця модель.

Третій тип – «регіони з мінімальними практиками»: формальне виконання лише законодавчо обов'язкових вимог без реального залучення до регіональних рішень.

Четвертий тип – «регіони з адаптованими воєнними практиками»: у зв'язку з повномасштабною агресією ці регіони трансформували або розробили нові форми участі – онлайн-консультації щодо відновлення, залучення ВПО, координація з волонтерськими мережами. Порівняльне дослідження С. Шмайнг [13] та роботи М. Рабиновича і А. Гавріх [14] підтверджують, що реформа децентралізації суттєво зміцнила потенціал громад щодо залучення мешканців до публічного управління.

Серед ключових факторів розвитку демократії участі на регіональному рівні: наявність активного громадянського суспільства з традиціями самоорганізації; політична воля регіонального керівництва; рівень соціального капіталу; доступ до міжнародної технічної та фінансової підтримки; якість нормативного і методологічного забезпечення з боку центральних органів влади; рівень цифрового розвитку регіону. Вплив цих факторів є синергетичним: навіть за наявності одного-двох несприятливих чинників система може функціонувати, натомість за відсутності двох і більше сприятливих умов партисипаторні практики деградує до формалізму.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що регіональний рівень є стратегічним – і водночас недостатньо використаним – простором для реалізації державної партисипаторної політики в Україні. З теоретичного погляду, цей рівень відповідає всім критеріям оптимальності: він достатньо наближений до громадян для урахування специфіки потреб, і водночас достатньо інституційно спроможний для системного впровадження механізмів участі. З практичного погляду, однак, між теоретичним потенціалом і реальним станом існує значний розрив.

Запропонована шестикомпонентна типологія механізмів реалізації державної партисипаторної політики узгоджується із п'ятикомпонентною моделлю О. Руденка [16] і є ширшою за охопленням: вона включає самостійний інституційний компонент, що відображає специфічну роль громадських рад, консультативних органів і регіональних платформ участі, які у попередніх моделях не виділялися в окрему функціональну ланку.

Серйозним системним викликом є нерівномірність розвитку демократії участі між регіонами.

Ця нерівномірність може поглиблюватися в умовах децентралізації, якщо центральна держава не забезпечує мінімальних стандартів і достатнього методологічного та фінансового супроводу. Порівняльний досвід держав ЄС, узагальнений у роботах Ф. Рот та ін. [12] та Комітету регіонів ЄС [17], переконливо свідчить: успішна регіональна партисипаторна політика поєднує сильну центральну нормативну рамку з гнучкістю регіональних адаптацій. Україні необхідно рухатися у цьому напрямі – від фрагментарної регіональної практики до системної державної партисипаторної політики з чіткими стандартами і механізмами оцінювання.

Для України особливо актуальним є питання про те, як підтримати і розвинути демократію участі в умовах воєнного стану, не допускаючи її формалізації. Досвід держав, що пройшли через збройні конфлікти, свідчить: саме у відновлювальний і постконфліктний період залучення громадян до регіональних рішень є особливо цінним для легітимізації рішень і збереження соціальної згуртованості. Відтак вже сьогодні необхідно розробляти та апробувати адаптовані форми участі – цифрові, дистанційні, що враховують потреби ВПО, ветеранів і людей з особливими потребами.

Висновки. Регіональний рівень є оптимальним інституційним простором для реалізації державної партисипаторної політики, оскільки поєднує достатню наближеність до громадян з інституційним потенціалом для системного впровадження механізмів участі та їх координації між муніципалітетами.

Теоретичне підґрунтя концепції демократії участі на регіональному рівні складає синтез класичних концепцій Пейтман, Арнштейн і Фунга та теорії багаторівневого врядування Гуге – Маркса, доповнений принципом субсидіарності та стандартами Ради Європи щодо участі громадян. Регіон у системі MLG виконує функції трансляції, агрегації та інновацій щодо партисипаторних практик.

Нормативно-правова база державної партисипаторної політики на регіональному рівні в Україні є фрагментарною і декларативною: відсутнє системне законодавче регулювання форм і процедур залучення громадян на обласному рівні; чинні норми носять переважно рамковий характер і не включають механізмів відповідальності та оцінювання.

Механізми реалізації державної партисипаторної політики на регіональному рівні систематизовано у шість функціональних кластерів: норма-

тивно-регуляторний, інституційний, фінансовий, методологічний, технологічний та освітньо-комунікаційний. Ефективна державна політика потребує збалансованого розвитку всіх шести кластерів.

Запропонована типологія регіонів за рівнем розвитку демократії участі (лідери, регіони з фрагментарними практиками, регіони з мінімальними практиками, регіони з адаптованими воєнними практиками) виявляє значну диференціацію, що зумовлює потребу в диференційованій державній підтримці.

В умовах воєнного стану та постконфліктного відновлення роль регіональної демократії участі зростає, а цифровізація є ключовим компенсаторним механізмом. Перехід від декларативного до операційного формату державної партисипаторної політики передбачає прийняття мінімальних

стандартів участі, цільове фінансування, систему методологічного супроводу та незалежного оцінювання.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: розробка системи показників і критеріїв оцінювання ефективності державної політики демократії участі на регіональному рівні; порівняльний аналіз регіональних партисипаторних практик в Україні з метою виявлення найкращих прикладів для тиражування; дослідження умов ефективності конкретних механізмів участі (громадських рад, партисипаторного бюджетування, онлайн-консультацій) у різних регіональних контекстах; аналіз впливу воєнного стану на трансформацію партисипаторних практик і формування нових форм участі, орієнтованих на потреби відновлення.

Список літератури:

1. Pateman C. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge : Cambridge University Press, 1970. 122 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511720444.002>
2. Arnstein S. R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Vol. 35, No. 4. P. 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
3. Fung A. Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, Issue S1. P. 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
4. Hooghe L., Marks G. *Multi-level governance and European integration*. Boston : Rowman & Littlefield, 2001. 270 p.
5. Papadopoulos Y., Tortola P. D., Geyer N. Taking stock of the multilevel governance research programme: a systematic literature review. *Regional & Federal Studies*. 2024. Vol. 34, No. 4. P. 695–727. <https://doi.org/10.1080/13597566.2024.2334470>
6. Parvin P. The participatory paradox: an egalitarian critique of participatory democracy. *Representation*. 2020. Vol. 57, No. 3. P. 1–23. <https://doi.org/10.1080/00344893.2020.1823461>
7. Андрійчук Т. С. Партисипаторна та деліберативна демократія в сучасному політичному дискурсі. *Політичне життя*. 2019. № 1. С. 45–51. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2019.1.6>
8. Ганжук О. А. Демократія участі в Україні: стан та умови реалізації. *Український часопис конституційного права*. 2024. № 1. С. 29–36. URL: <https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2024-1/pdfs/3-oleksii-hanzhuk-demokratiia-uchasti-ukraini-stan-umovy-realizatsii.pdf>
9. Шумляєва І. Д., Лисиця О. С. Теоретичні підходи до партисипативної демократії на місцевому рівні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 57–66. <https://doi.org/10.15421/152425>
10. Медуна Б. Л. Партисипаторна демократія як чинник забезпечення публічності конституційного процесу. *Ефективність державного управління*. 2023. № 68/69. С. 57–64. <https://doi.org/10.36930/506805>
11. Конотопцев О. С. Обов'язкові процедури демократії участі в адміністративних центрах районів Східної України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 1(78). С. 155–167. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-09>
12. Roth F., Topaloglou L., Gabova S., Bakouros Y., Happle G., Kouskoura A., Puiggros Xirinachs A. Pondering the promises & problems of participatory policy-making: lessons learned from experiences in four European countries. *Journal of Deliberative Democracy*. 2025. Vol. 21, No. 1. <https://doi.org/10.16997/jdd.1602>
13. Schmaing S. Urban democracy in post-Maidan Ukraine: conflict and cooperation between citizens and local governments in participatory budgeting. *European Societies*. 2024. Vol. 26, No. 2. P. 230–252. <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2183972>
14. Rabinovych M., Gawrich A. The conflict in Eastern Ukraine and international support for the decentralization reform (2014–2022): theory-guided observations. *Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization*. 2023. Vol. 31, No. 1. P. 29–60. <https://doi.org/10.1177/08883254221139841>

15. Рубан Д. О. Партиципаторне бюджетування як інструмент розвитку місцевої демократії (на прикладі міста Київ). *Теорія та практика державного управління*. 2021. № 2(73). С. 135–143. <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.15>
16. Руденко О. М. Партиципаторне бюджетування як інструмент регіональної політики: інституційні виміри та практики реалізації в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2(67). С. 211–226. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-10>
17. European Committee of the Regions. Background note on fostering participatory democracy at local and regional level. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. <https://doi.org/10.2863/667813>
18. Council of Europe, Centre of Expertise for Multilevel Governance. Report on multilevel governance (CDDG(2023)12). Strasbourg : Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/report-on-multilevel-governance-final-2768-6653-0568-v-1/1680ad9120>

Rudenko O. M. THE REGIONAL LEVEL AS A SPACE FOR IMPLEMENTING PUBLIC POLICY OF PARTICIPATORY DEMOCRACY

The modern development of democratic states is characterized by growing societal demand for citizen participation in public decision-making. Traditional representative democracy, despite its normative legitimacy, increasingly faces institutional limitations: declining electoral turnout, erosion of trust in political institutions, and citizens' alienation from public policy processes. In the context of deep social transformations, participatory democracy emerges not as an alternative but as a necessary complement to representative mechanisms – a set of forms, practices, and principles enabling citizens to directly influence governance decisions affecting their daily lives. The relevance of the topic is conditioned by growing societal demand for participation in public governance, the decentralization reform that significantly expanded regional governance competencies, and the European integration course requiring alignment of public administration practices with Council of Europe and EU standards in democratic governance. The article aims at conceptually substantiating the regional level as a specific space for implementing public policy of participatory democracy in Ukraine, identifying its normative-institutional foundations, and developing a theoretical model of implementation mechanisms. The methodological basis consists of systemic and comparative analysis, institutional and structural-functional approaches. The main part substantiates that the region in a multi-level governance system performs three key functions regarding participatory democracy: translation, aggregation, and innovation. The normative-legal foundations of public participatory policy are analyzed and found to be fragmentary. A six-component typology of participatory policy implementation mechanisms is proposed: normative-regulatory, institutional, financial, methodological, technological, and educational-communicative. A typology of regions by level of participatory democracy development is worked out. The conclusions state that transitioning from a declaratory to an operational public participatory policy requires clear normative regulation, targeted financing, methodological support, and performance assessment. Digitalization of participatory mechanisms is identified as a priority direction under martial law and post-war recovery.

Keywords: *participatory democracy, regional level, public policy, multilevel governance, participatory mechanisms, decentralization, civic participation, territorial community.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 352:07

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/03>

Андрійчук Т. С.

<https://orcid.org/0000-0003-3832-6252>

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІНІЦІАТИВА «ПАРТНЕРСТВО «ВІДКРИТИЙ УРЯД»: ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНУ ПОЛІТИКУ ТА ВЗАЄМОДІЮ ДЕРЖАВИ І ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Стаття присвячена проблематиці розвитку відкритого врядування, актуальність якого визначається впливом на демократичні процеси та якість публічного управління. Автор зосереджує увагу на впровадженні в Україні міжнародної Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд». З метою визначення рівня впливу цієї Ініціативи на розвиток публічної політики та модернізацію інструментів взаємодії держави і громадянського суспільства проаналізовано сім відповідних урядових планів дій та процеси, що супроводжували їх створення й реалізацію (механізми спільнотворення та міжсекторального партнерства). Проведений аналіз засвідчив, що впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» поступово стало важливим складником розвитку відкритого врядування в Україні. Виокремлено два напрямки впливу Ініціативи – галузевий та вплив на загальний розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства. З галузевої точки зору плани дій з впровадження Ініціативи за 15 років суттєво вплинули на підвищення рівня відкритості публічного управління з питань енергетики, освіти і науки, публічних закупівель та продажів, адміністративних послуг, молоді, публічних фінансів, правоохоронної діяльності, розвитку регіонів та відбудови, охорони довкілля та безпеки життєдіяльності. До найважливіших досягнень віднесено, насамперед, системи «Прозорро» та «Прозорро.Продажі», «Прозорий бюджет», «DREAM». Вплив реалізації Ініціативи на загальний розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства прослідковується через низку інновацій для громадської участі та функціонування інститутів громадянського суспільства, а також запровадження відкритих процесів спільнотворення та співвідповідальності (міжсекторальна Координаційна рада зі співголовами від уряду та громадянського суспільства, зазначення партнерів від інститутів громадянського суспільства у планах дій, впровадження неформалізованих форматів громадського обговорення та ін.).

Ключові слова: відкрите врядування, Партнерство «Відкритий Уряд», громадянське суспільство, громадська участь, прозорість, підзвітність.

Постановка проблеми. Відкрите врядування – одна із важливих концепцій, що супроводжує розвиток ідей демократії у другій половині XX – на початку XXI століття. Вона тісно пов'язана з пошуком шляхів посилення громадської участі для представлення інтересів громадян і суспільних груп у міжвиборчий період представницької демократії. Відкрите врядування інституційно та процедурно уможлиблює розвиток низки

сучасних моделей демократії, зокрема демократії участі, деліберативної та електронної демократії, а також пропонує такі концепти, як «відкрита держава» та «відкритий уряд».

Незважаючи на те, що осмислення принципів відкритого врядування триває не одне десятиліття, питання стандартизації і практичного втілення «відкритого уряду» залишається актуальним і досі – при цьому не лише для країн в демократич-

ному транзиті. Наприклад, у 2017 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що об'єднує розвинені країни, ухвалила спеціальні Рекомендації щодо відкритого уряду, запропонувавши країнам-учасникам розробляти, приймати та впроваджувати стратегії та ініціативи відкритого урядування, що сприяють принципам прозорості, доброчесності, підзвітності та участі заінтересованих сторін (стейкхолдерів) у розробці та реалізації державної політики і наданні послуг [1]. Важливість відповідних рекомендацій ОЕСР згадана також у нещодавніх (2023 рік) Рекомендаціях Європейської Комісії щодо заохочення залучення і ефективної участі громадян та організацій громадянського суспільства в процесах формування публічної політики [2].

Також важливою ініціативою стало міжнародне Партнерство «Відкритий Уряд», що об'єднує понад 70 країн довкола Декларації відкритого урядування, яка передбачає розширення доступу до публічної інформації, підтримку громадської участі, стандартів доброчесності в публічному управлінні та застосування нових технологій для забезпечення відкритості і підзвітності [3]. При цьому важливою умовою участі в Партнерстві є те, що цінності відкритого урядування мають не лише декларуватися, але й втілюватися за допомогою урядових планів дій країн-учасниць. Україна також вже майже 15 років є учасницею цієї Ініціативи. Аналіз результатів її впровадження та впливу на відносини між державою та громадянським суспільством може стати важливим компонентом для комплексного осмислення тенденцій розвитку відкритого урядування в Україні, що важливо у тому числі в контексті процесів євроінтеграції та очікуваного приєднання до ОЕСР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика відкритого урядування є широкою та досліджується в рамках різних галузей знань, зокрема публічного управління, політології, філософії, соціології, економіки, права тощо. Слід відзначити внесок у введення цього концепту у вітчизняне наукове поле Т. Джиги, А. Дідікіна, О. Карпенко, А. Кожині, О. Майбороди, П. Манжоли, В. Нестеровича, М. Русинюка та ін. Протягом останніх років низка дослідників поглиблюють його осмислення в контексті міжнародного досвіду та перспектив впровадження в Україні (В. Карлова, В. Олещенко, Л. Бобер, О. Марухленко, А. Сіленко, Н. Крук [5; 6]), механізмів забезпечення доступності інформації (Н. Мельничук [7]), надання адміністративних послуг (Н. Горбата [8]) тощо. Водночас досі недо-

статньо уваги приділяється дослідженню участі України в Ініціативі «Партнерство «Відкритий Уряд» як фактору впливу на впровадження відкритого урядування.

Постановка завдання. Метою статті є визначити рівень впливу реалізації в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» на розвиток публічної політики та модернізацію інструментів взаємодії держави і громадянського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Україна приєдналася до міжнародного Партнерства «Відкритий Уряд» у 2011 році. Як і передбачено умовами участі в Ініціативі, протягом 2011–2026 років було розроблено та затверджено Кабінетом Міністрів України 7 планів дій. Згадані документи містили завдання, які стосувалися впровадження в різних сферах публічної політики інструментів відкритості, прозорості, громадської участі та підзвітності, а також відповідних інформаційно-комунікаційних технологій.

Перший План дій з впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» [9] містив 30 завдань, які водночас мали різний ступінь амбітності в контексті запровадження нових інструментів чи механізмів (деякі з них передбачали лише приведення підзаконних актів у відповідність до закону або організацію навчань). Однак, слід відзначити, що саме в першому плані дій були закладені передумови для початку реалізації в Україні системних інновацій для відкритого урядування та взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. Насамперед, відзначимо завдання із започаткування імплементації Ініціативи прозорості видобувних галузей, запровадження механізму проведення електронних державних закупівель (прообраз майбутньої системи «Прозорро»), а також заходи із запровадження надання адміністративних послуг в електронній формі та створення регіональних центрів надання адміністративних послуг.

Другий план дій на 2014–2015 роки [10] формувався вже після Революції Гідності і був покликаний суттєво підвищити відкритість публічного управління та залучення інститутів громадянського суспільства. Водночас значна кількість завдань різного характеру, що розпорозували увагу і не давали зосередитися на системних ініціативах, залишалися недоліком і цього плану дій. Разом з цим в рамках реалізації цього документа вдалося запровадити низку важливих інновацій: внесення за принципом «єдиного вікна» громадського об'єднання до Реєстру неприбуткових установ та організацій, забезпечення вільного доступу

громадськості до містобудівної документації та геоінформаційних даних, відкриття архівів органів внутрішніх справ та спецслужб СРСР, набуття Україною статусу відповідності стандартам Ініціативи прозорості видобувних галузей, створення єдиного веб-порталу декларацій про доходи, майно і витрати державних службовців та пілотної версії Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Також важливим внеском цього документа стали завдання із розроблення законопроектів «Про публічні консультації», «Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» (щодо електронних петицій), «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних».

Наступний план дій на 2016–2018 роки [11] вперше зосередився на меншій кількості пріоритетів (починаючи з нього, плани дій містили вже від 10 до 17 завдань). Частина з них стосувалася продовження розпочатої раніше роботи (розвиток адміністративних послуг, забезпечення прозорості публічних закупівель, реалізація Ініціативи прозорості видобувних галузей, розроблення законопроектів «Про публічні консультації», впровадження системи подання та оприлюднення декларацій). Однак, слід відзначити й низку амбітних ініціатив, які вдалося впровадити в той період завдяки Ініціативі: запровадження міжнародних стандартів Ініціативи із забезпечення прозорості будівництва (CoST); реалізація першого етапу створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет», створення системи «Community policing».

Четвертий план дій на 2018–2020 роки [12] передбачав продовжити реалізацію низки пріоритетів з попередніх планів: впровадження Ініціативи із забезпечення прозорості будівництва (CoST) та Ініціативи прозорості видобувних галузей, підвищення прозорості державного контролю у сфері публічних закупівель, розвиток системи прозорості публічних фінансів («Прозорий бюджет»), запровадження пріоритетних електронних послуг. Водночас серед нових амбітних завдань, які вдалося реалізувати у відповідний період були: забезпечення відкритості та прозорості реалізації та продажу публічних активів та майна (система «Прозорро.Продажі»), впровадження електронних процедур проведення конкурсів для фінансової підтримки програм (проектів, заходів) інститутів громадянського суспільства (на онлайн-платформі «ВзаємоДія»), запровадження механізму верифікації інформації про кінцевих бенефіціарних власників, розроблення онлайн-системи «Від-

крите довкілля», впровадження онлайн-перевірки документів про освіту та забезпечення доступу до Національного репозитарію академічних текстів, створення інтерактивної карти забруднених містами територій.

У п'ятому плані дій на 2021–2022 роки [13] більшість завдань були інноваційними: забезпечення прозорості обліку державної власності, створення на платформі «Дія.Освіта» дистанційних курсів для здобувачів повної загальної середньої освіти та педагогічних працівників, запровадження відкритої науки, створення онлайн-платформи з питань патентування та розвитку інновацій та національного центру компетенцій в сфері відкритих даних («Дія.Відкриті дані»).

Шостий план дій на 2023–2025 роки [14] був актуалізований в контексті пріоритетів держави під час війни та відбудови. Зокрема, пріоритетними завданнями було визначено впровадження цифрового інструменту управління проектами відбудови об'єктів інфраструктури (система «DREAM»), а також здійснення моніторингу розвитку регіонів і територіальних громад та сприяння участі громадськості у цих процесах. Нові амбітні завдання стосувалися й розроблення цифрового інструменту можливостей для молоді (онлайн-платформа «ІЗІ») і рекомендацій щодо прозорості та доброчесності працівників закладів вищої освіти. Водночас продовжилася робота із розвитку Національного репозитарію академічних текстів, імплементації міжнародної Ініціативи забезпечення прозорості у видобувних галузях, вдосконалення доступу до публічної інформації у формі відкритих даних.

У червні 2026 р. Кабінет Міністрів України затвердив новий план дій з впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» на 2026–2027 роки [15]. Його 10 завдань включають як з розвиток попередніх ініціатив (управління публічними інвестиціями за допомогою системи «DREAM», підвищення прозорості і підзвітності видобувних галузей, впровадження онлайн-інструменту самооцінювання рівня прозорості та доброчесності у закладах вищої освіти, візуалізація відкритих даних наукової звітності, створення Національного репозитарію дослідницьких даних), так і принципово нові, зокрема започаткування діалогової платформи для інтеграції стандартів відповідального ведення бізнесу у процеси відновлення, удосконалення управління доброчесністю в Національній поліції, розроблення нової Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, впровадження принципів про-

стої мови у комунікаціях між державою та громадянами та механізмів деліберативної демократії.

Аналіз семи планів дій з впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» дозволяє виокремити *два напрями впливу Ініціативи в Україні*. Перший – *галузевий* – стосується вдосконалення за допомогою інструментів відкритого врядування публічного управління в конкретних сферах чи галузях. Зокрема, можна відзначити значний внесок Ініціативи у вдосконалення політики стосовно: *енергетики* (кожен план дій містив завдання стосовно різних етапів імплементації Ініціативи забезпечення прозорості у видобувних галузях), *освіти і науки* (цієї сфери стосувалася чи не найбільша кількість завдань: інструмент онлайн-перевірки документів про освіту, онлайн-платформа з питань патентування та розвитку інновацій, відкрита наука, дистанційні курси на платформі «Дія.Освіта», Національний репозитарій академічних текстів, онлайн-інструмент самооцінювання рівня прозорості та доброчесності у закладах вищої освіти), *публічних закупівель та продажів* (системи «Прозорро» та «Прозорро.Продажі»), *адміністративних послуг* (мережа ЦНАП та електронні послуги), *публічних фінансів* (система «Прозорий бюджет»), *молоді* (онлайн-платформа «ІЗІ»), *правоохоронної діяльності* («Community policing», управління доброчесністю в Національній поліції), *розвитку регіонів та залучення інвестицій для відбудови* (здійснення моніторингу розвитку регіонів і територіальних громад та система управління публічними інвестиціями «DREAM»), *охорони довкілля та безпеки життєдіяльності* (система «Відкрите довкілля», Інтерактивна карта території, пошкоджених вибухонебезпечними предметами). Слід відзначити, що деякі інноваційні інструменти вдосконалення публічної політики, що запроваджувалися урядом України в рамках Ініціативи, навіть відзначалися як взірцеві на рівні міжнародного Партнерства. Зокрема, впровадження електронної системи публічних закупівель «Прозорро» у 2016 р. відзначено нагородою Open Government Awards, впровадження електронної системи «Прозорро.Продажі» у 2021 р. – нагородою OGP Impact Award Europe.

Водночас аналіз свідчить, що вплив впровадження Ініціативи не є збалансованим щодо різних галузей чи сфер. Поза увагою протягом 15 років залишалася низка галузей (сфер), для яких інструменти відкритого врядування були б важливими, щоб підвищити якість політики та наблизити її до потреб громадян й інших заінтересованих сто-

рін. Зокрема, йдеться про соціальну та культурну політику, економічну політику в контексті взаємодії з бізнесом (першим кроком у цьому напрямку, водночас, можна вважати заплановане започаткування діалогової платформи щодо стандартів відповідального ведення бізнесу), політику у справах ветеранів, щодо охорони здоров'я тощо.

Важливо звернути увагу і на другий напрямок впливу впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» – *на загальний розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства*. У цьому контексті відзначимо, насамперед, те, що свого часу саме в рамках Ініціативи вдалося запровадити низку інновацій, що мають загальний вплив на державно-суспільну взаємодію та вдосконалюють механізми доступу до публічної інформації та громадської участі в усіх сферах публічного управління. Так, на виконання планів дій були внесені зміни до законодавства та впроваджені відкриті дані й електронні петиції. Також був розроблений важливий законопроект «Про публічні консультації» (набирає чинності після завершення воєнного стану). У цьому ж контексті згадаємо і нові завдання плану дій на 2026–2027 роки стосовно впровадження принципів простої мови у комунікаціях між державою та громадянами та механізмів деліберативної демократії (громадські асамблеї та ін.).

Крім того, низка завдань планів дій з впровадження Ініціативи дозволили покращити умови для діяльності інститутів громадянського суспільства. Зокрема, свого часу було полегшено реєстраційні процедури для громадських організацій в частині включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій, а також запроваджено зручні та прозорі електронні процедури участі інститутів громадянського суспільства у конкурсах для отримання фінансової підтримки їх програм, проектів, заходів (на онлайн-платформі «ВзаємоДія»). Важливим складником нового плану дій на 2026–2027 роки є завдання стосовно розроблення нової Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні.

Також відзначимо, що сам процес організації впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» позначився на зміні деяких усталених підходів до взаємодії держави і громадянського суспільства. Так, для супроводу реалізації Ініціативи була створена спеціальна Координаційна рада, підхід до формування якої був доволі інноваційним та ґрунтувався на принципі співучасті й співвідповідальності. До ради входить рівна кількість представників органів виконавчої влади

та інститутів громадянського суспільства (обираються на відкритому конкурсі), при цьому цей орган очолюють два співголови – від уряду (Державний секретар Кабінету Міністрів) та інститутів громадянського суспільства [16]. Також сам процес розроблення планів дій з впровадження Ініціативи свого часу привніс в практику урядових обговорень неформалізовані та більш діалогові формати (наприклад, формат «світового кафе» замість офіційних засідань круглих столів або «метод Діснея» та інтерактивна гра з розроблення пропозицій до плану дій «OGP UChange», які застосовуються для залучення молоді). При цьому слід відзначити, що сам процес співтворення планів дій в Україні, який включає подання пропозицій усіма заінтересованими учасниками через онлайн-форму, проведення обговорень за участю інститутів громадянського суспільства (стратегічні сесії, «світове кафе» та ін.) і узгоджувальних нарад було включено до Інструментарію участі та спільного творення Ініціативи як одну із кращих практик залучення заінтересованих сторін [17]. Важливо звернути увагу і на те, що саме в планах дій з впровадження Ініціативи вперше було застосовано підхід визначення урядом партнерів у виконанні завдань з числа інститутів громадянського суспільства, а також інших заінтересованих сторін, що втілює принцип партнерства та співвідповідальності.

Крім того, до факторів впливу на взаємодію держави і громадянського суспільства можна віднести і практику щорічного проведення (з 2021 р.) Тижнів Відкритого Уряду. Під час таких Тижнів органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, освітні заклади, інші установи та організації проводять публічні заходи (обговорення, зустрічі, тренінги, вебінари, конференції, презентації тощо) з різних аспектів відкритого врядування. Для прикладу, у 2026 р. було проведено близько 200 таких заходів: 20% заходів на загальнонаціональному рівні та 80% – на рівні областей та громад. Тематика стосувалася участі молоді та громадянської освіти (22%), громадської участі, діалогу влади й громадськості, місцевої демократії (19%), цифровізації, відкритих даних, е-демократії, доступу до інформації, відкритої науки (18%), доброчесності, антикорупції, підзвітності та прозорості (12%) та інших питань [18].

Разом з цим, попри значну відкритість процесів говорити про системність впливу Ініціативи на зміни у відносинах держава – суспільство буде дещо передчасно. У цьому контексті варто звернути увагу і на те, що протягом останніх років

в цій сфері не передбачаються саме масштабні ініціативи, схожі на впроваджені свого часу електронні петиції чи відкриті дані. Водночас Ініціатива ще має потенціал у цьому напрямку. Наприклад, масштабною інновацією могла б стати модернізація та розширення функціоналу онлайн-системи «Взаємо.Дія» (<https://e-democracy.diia.gov.ua>). У планах дій з впровадження Ініціативи декілька разів були передбачені завдання з розвитку подібної системи, зокрема запровадження єдиного онлайн-простору для проведення публічних консультацій, подання звернень громадян та запитів на інформацію, однак досі це не було реалізовано. Саме такі масштабні ініціативи могли б стати якісно новим кроком для подальшого розвитку Ініціативи.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» поступово стало важливим складником розвитку відкритого врядування в Україні. Відповідні урядові плани дій пройшли процес трансформації від фіксування багатьох завдань різного ступеня важливості до визначення амбітних пріоритетів, які передбачають інновації в різних галузях (сферах) політики. З галузевої точки зору плани дій з впровадження Ініціативи за 15 років суттєво вплинули на підвищення рівня відкритості публічного управління з питань енергетики, освіти і науки, публічних закупівель та продажів, адміністративних послуг, молоді, публічних фінансів, правоохоронної діяльності, розвитку регіонів та відбудови, охорони довкілля та безпеки життєдіяльності. До найважливіших досягнень Ініціативи можемо віднести, насамперед, системи «Прозорро» та «Прозорро.Продажі», «Прозорий бюджет», «DREAM».

Також можна прослідкувати вплив реалізації Ініціативи на загальний розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства. Йдеться як про впровадження низки інновацій для громадської участі та функціонування інститутів громадянського суспільства, так і створення прикладів відкритих процесів спільнотворення у взаємодії держава – громадянське суспільство (міжсекторальна Координаційна рада зі співголовами від уряду та громадянського суспільства, зазначення партнерів від інститутів громадянського суспільства у планах дій, впровадження неформалізованих форматів громадського обговорення та ін.).

Водночас, на наш погляд, впровадження Ініціативи в Україні має додатковий потенціал до масштабування та посилення впливу. Це може бути пов'язано, насамперед, із розширенням її

сфери застосування. Йдеться про включення до нових планів дій актуальних інновацій для підвищення рівня відкритості та прозорості чутливих для суспільства галузей (сфер) публічного управління, що стосуються інтересів значної кількості громадян, – соціального захисту, охорони здоров'я, підтримки ветеранів, інно-

вацій у сфері культури тощо. З другого боку, було б важливо зосередити Ініціативу на нових амбітних кроках із розвитку громадської участі та інших інструментів взаємодії держави та суспільства. Зокрема, це можна було б реалізувати в рамках масштабування спеціальної онлайн-системи «Взаємо.Дія».

Список літератури:

1. Recommendation of the Council on Open Government / Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438> (дата звернення: 29.06.2026).
2. Commission Recommendation C/2023/8627 on promoting the engagement and effective participation of citizens and civil society organisations in public policy-making processes. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C\(2023\)8627](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C(2023)8627) (дата звернення: 29.06.2026).
3. Open Government Declaration / Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/how-we-work/joining-ogp/open-government-declaration> (дата звернення: 29.06.2026).
4. Олещенко В. Ю., Бобер Л. П., Марухленко О. В. Відкрите урядування як чинник демократичного розвитку: міжнародний досвід та українські перспективи. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 4. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-4-10900>.
5. Карлова В. Перспективи впровадження відкритого урядування в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 2. С. 75–80.
6. Сіленко А., Крук Н. Відкритий уряд: досвід Сполучених Штатів Америки та європейських країн. *Актуальні проблеми політики*. 2020. Вип. 65. С. 76–82. <https://doi.org/10.32837/app.v0i65.309>.
7. Мельничук Н. Ю. Аналіз механізмів забезпечення відкритості уряду та доступності публічної інформації: адміністративно-правовий аспект. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 484–490. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10076441>.
8. Горбата Л. Інструменти забезпечення принципів відкритості та Прозорості у процесі надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 4 (76). С. 38–43. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4\(76\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-5).
9. Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” : розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.04.2012 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2012-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
10. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2014–2015 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 1176. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1176-2014-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
11. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2016–2018 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 909. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/909-2016-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
12. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2018–2020 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1088. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1088-2018-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
13. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2021–2022 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 № 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/149-2021-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
14. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2023–2025 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2023 № 1049. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1049-2023-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).
15. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2026–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2026 № 603. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/603-2026-%D1%80> (дата звернення: 29.06.2026).

16. Деякі питання реалізації в Україні Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” : постанова Кабінету Міністрів України від 13.06.2012 № 671. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/671-2012-%D0%BF> (дата звернення: 30.06.2026).

17. OGP’s Participation and Co-Creation Toolkit: From usual suspects to business as usual. URL: <https://www.opengovpartnership.org/stories/ogps-participation-and-co-creation-toolkit-from-usual-suspects-to-business-as-usual> (дата звернення: 30.06.2026).

18. Підсумки Тижня Відкритого Уряду–2026. URL: https://www.facebook.com/ogpUkraine/posts/pfbid0Ехс3М51LMiYjD8d1168АуоG68fhx6vQ3suC3bNUzRXNyqZ9en9mC1qY392LhZ42f?locale=uk_UA (дата звернення: 30.06.2026).

Andriichuk T. S. OPEN GOVERNMENT PARTNERSHIP INITIATIVE: IMPACT ON PUBLIC POLICY AND INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY IN UKRAINE

The article is devoted to the problems of open governance development, the relevance of which is determined by its impact on democratic processes and the quality of public management. The author focuses on the implementation of the international Open Government Partnership Initiative in Ukraine. In order to determine the level of this Initiative’s impact on public policy development in Ukraine and the modernization of tools for interaction between the state and civil society, seven relevant government action plans and the processes accompanying their creation and implementation (co-creation mechanisms and cross-sectoral partnership) were analyzed. The findings indicate that the implementation of the Open Government Partnership Initiative has progressively become a key component of open governance development in Ukraine. Two dimensions of the Initiative’s impact are identified: a sectoral one and an impact on the general development of state-civil society engagement. From a sectoral standpoint, action plans implementing the Initiative over 15 years have significantly enhanced openness in public administration regarding energy, education and science, public procurement and sales, administrative services, youth, public finance, law enforcement, regional development and reconstruction, environmental protection, and life safety. Chief among these achievements are the «Prozorro», «Prozorro.Sale», «Transparent Budget», and «DREAM» systems. The Initiative’s impact on the general development of state-civil society engagement is evident through a series of innovations for public participation and the functioning of civil society institutions, alongside the introduction of open processes of co-creation and co-responsibility (a cross-sectoral Coordination Council co-chaired by government and civil society representatives, the designation of civil society partners in action plans, the adoption of informal discussion formats, etc.).

Keywords: open governance, Open Government Partnership, civil society, public participation, transparency, accountability.

Дата першого надходження статті до видання: 02.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Барсученко І. В.

<https://orcid.org/0009-0004-8643-6303>

АО «ПРЕМ'ЄР-ГРУП»

АДАПТАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Стаття присвячена розкриттю викликів та перспектив адаптації законодавства України до стандартів ЄС у сфері запобігання корупції. Загальновідомо, що корупція виступає одним із найнебезпечніших викликів для розвитку сучасної цивілізації. Через підрив довіри до влади та розширення тіньового сектора, це явище стає головною перешкодою для національного розвитку. Витоки української корупції сягають радянських часів, проте остаточно вона закріпилася під час трансформації планової господарської системи в ринкову. Здобуття незалежності принесло не лише свободу, але породило певний хаос, оскільки недосконале законодавство та відсутність правової дисципліни призвели до появи «олігархічних кланів», де політика та бізнес стали нероздільними. Інтеграція до ЄС вимагає від України абсолютної гармонізації вітчизняного права з європейськими антикорупційними стандартами. Це лежить в основі створення прозорої державної системи та забезпечення сталого суспільного розвитку.

Проте імплементація законодавства України до стандартів ЄС у сфері запобігання корупції супроводжується значними інституційними та соціокультурними викликами. Необхідність узгодження масштабного обсягу європейських вимог із вітчизняною правовою системою вимагає консолідованих зусиль усіх гілок влади та громадянського суспільства. Крім цього, неоднозначне тлумачення європейських норм та складнощі їхньої імплементації створюють додаткові проблеми. Ситуацію ускладнює також й низька інституційна спроможність наглядових структур, яким бракує відкритості та результативності у роботі. Відтак, гармонізація українських норм із європейськими є запорукою успішної антикорупційної стратегії, яка гарантуватиме суспільний прогрес і стабільний розвиток держави.

Визначено, що попри активну інтеграцію європейських стандартів у вітчизняне правове забезпечення, процес гармонізації законодавства залишається незавершеним. Подальша адаптація норм є критичною умовою для успішного проходження переговорного процесу щодо членства України в ЄС. Наведено основні виклики та перспективи адаптації українського законодавства з стандартами ЄС у сфері запобігання корупції. Виявлені перешкоди у сферах нормотворчості та інституційної спроможності вказують на необхідність завершення судової реформи та усунення процесуальних перепон, які наразі нівелюють результативність роботи антикорупційних органів. Водночас виокремлені перспективи підтверджують, що Україна має значний потенціал для перетворення на регіонального лідера у сфері цифрової антикорупційної діяльності.

Ключові слова: корупція, запобігання корупції, адаптація законодавства, стандарти ЄС, проблеми, перспективи.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день процес адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу (ЄС) постав фундаментальною основою внутрішньої та зовнішньої політики. В умовах активної фази переговорного процесу щодо членства України в ЄС особливої актуальності набуває питання відповідності вітчизняної нормативно-правової бази міжнародним стандартам, де запобігання

корупції розглядається як показник спроможності держави забезпечити верховенство права та захист фінансових інтересів. Крім цього, актуальність дослідження даної проблематики зумовлена необхідністю всебічної імплементації Директив ЄС, зокрема у сфері захисту викривачів корупції, прозорості бенефіціарної власності та цифровізації процедур декларування активів, що потребує не просто копіювання зарубіжних

норм, а їх органічної імплементації в українську правову систему.

Водночас динаміка сучасних викликів, спричинених потребою у прозорому відновленні країни після воєнних дій, висуває посилені вимоги до інституційної незалежності антикорупційних органів (зокрема Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), Національного антикорупційного бюро України (НАБУ), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (САП) та Вищого антикорупційного суду (ВАКС)). В контексті прийняття нової Антикорупційної стратегії до 2030 року виникає гостра наукова та практична потреба в аналізі прогалин у законодавстві, які перешкоджають ефективній мінімізації корупційних ризиків. Недостатня гармонізація норм часто призводить до правових колізій, що використовуються для уникнення відповідальності, а це, своєю чергою, створює загрозу для стабільності фінансової допомоги з боку міжнародних партнерів. Отже, системний аналіз викликів адаптації законодавства є надзвичайно важливим для вироблення ефективного механізму запобігання корупції, який би відповідав високим очікуванням українського суспільства та суворим критеріям європейських інституцій, забезпечуючи незворотність євроінтеграційного розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як М. Верещак, А. Гнітій, О. Коваль, М. Комаров, Д. Козаченко, Є. Лисенко, І. Однолько, І. Пашенко, О. Стрельцова та інші. Попри значний обсяг існуючих наукових праць, стрімка зміна правового забезпечення, зумовлена прийняттям нових Директив ЄС та оновленням вітчизняної Антикорупційної стратегії, потребує подальшого комплексного вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття викликів та перспектив адаптації законодавства України до стандартів ЄС у сфері запобігання корупції.

Виклад основного матеріалу. Система боротьби з корупцією в Україні базується на поєднанні потужної нормативно-правової бази та мережі спеціалізованих інституцій. Завдяки таким інструментам, як електронне декларування та прозорі державні закупівлі, у країні вибудовано комплексну систему, що працює на випередження та покарання за корупційні злочини. Проте, забезпечення довгострокового ефекту реформ вимагає зміцнення незалежності антикорупційних органів, оптимізації їх операційних процесів та активізації громадського моніторингу.

Аналізуючи стан антикорупційної політики в Україні, слід відзначити значний прогрес щодо удосконалення комплексу національних антикорупційних заходів. Перш за все, створення потужної антикорупційної нормативно-правової бази відповідно до європейських стандартів та впровадження дієвих антикорупційних механізмів. Варто відзначити ефективність діяльності антикорупційних органів влади, призначення їх керівників, обраних за результатами прозорих конкурсів та запровадження майнового декларування. Проведення подальших антикорупційних реформ та реалізації відповідних стратегій сприятиме подальшому євроінтеграційному процесу в Україні та успішному проведенню переговорів про вступ до ЄС [5].

Процес адаптації українського законодавства до європейських стандартів був започаткований ще на підставі Угоди про партнерство та співробітництво 1994 р. та у подальшому був розвинутий, виходячи з положень Угоди про асоціацію 2014 р. На сьогодні адаптація українського законодавства до асquis ЄС є вкрай важливим процесом ще й тому, що наша держава отримала статус кандидата та повинна продовжувати проводити комплексні реформи для досягнення достатнього рівня еквівалентності правових норм [1, с. 481]. Отже, адаптаційний процес передбачає системне реформування нормативно-правового забезпечення з метою усунення законодавчих прогалин, розбудови відповідної інституційної бази та впровадження регламентів, необхідних для повноцінної відповідності критеріям членства в ЄС.

Серед основних відмінностей та подібностей між антикорупційним законодавством України та країн ЄС варто зазначити наступні: інституційна структура (як і в більшості країн ЄС, в Україні створені спеціалізовані органи для боротьби з корупцією. Однак, у країнах ЄС ці органи зазвичай мають більшу незалежність та ресурсну забезпеченість), прозорість та підзвітність (країни ЄС мають високі стандарти прозорості та підзвітності, що забезпечується ефективними механізмами контролю та моніторингу. В Україні ці механізми знаходяться на стадії розвитку і потребують подальшого вдосконалення), законодавча база (в Україні спостерігається активне впровадження європейських стандартів у національне законодавство, проте залишається необхідність подальшої адаптації та гармонізації з нормами ЄС). Особливо враховуючи майбутній процес вступу до Європейського союзу [3, с. 53–54].

Виклики, пов'язані з впровадженням законодавчих реформ для приведення українського законодавства у відповідність до європейських стандартів, стали критичними на шляху їх реалізації. Непідготовленість національного законодавчого основи до прийому та інтеграції нових норм може стати перешкодою, викликаючи затримки в адаптаційному процесі та ускладнюючи досягнення передбачених цілей. Це може породити ситуацію, коли новоприйняті закони та регулятивні акти України не будуть відповідати зобов'язанням, визначеним у рамках угод і договорів між Україною та Європейським Союзом. Нарешті, адаптація українського корпоративного права до законодавства ЄС є важливою для забезпечення того, щоб корпоративне управління відповідало європейським нормам. Однак узгодження українського законодавства з європейськими нормами має свої переваги. Це дозволяє Україні впроваджувати передові практики та стандарти боротьби з корупцією, які вже встановлені в Європейському Союзі [2, с. 484–485].

Отже, комплексний аналіз процесу гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими нормами дозволяє стверджувати, що адаптація законодавства у сфері запобігання корупції є багатоаспектним процесом, який виходить за

межі простої законотворчої техніки. На сучасному етапі Україна зіткнулася з необхідністю розв'язання низки структурних суперечностей, де прагнення до швидкої відповідності європейським стандартам вступає в колізію з усталеними бюрократичними практиками та викликами безпекового характеру. Оцінка ефективності проведених реформ потребує чіткого розмежування між існуючими бар'єрами, що уповільнюють інтеграцію, та стратегічними можливостями, які відкриваються перед державою у процесі виконання європейських вимог. У табл. 1 наведемо основні виклики та перспективи адаптації українського законодавства з стандартами ЄС у сфері запобігання корупції.

Відтак, подолання існуючих викликів потребує не лише «точкових» змін до окремих законів, а й системного перегляду антикорупційної діяльності. Виявлені перешкоди у сферах нормотворчості та інституційної спроможності вказують на необхідність завершення судової реформи та усунення процесуальних перепон, які наразі нівелюють результативність роботи антикорупційних органів. Водночас виокремлені перспективи підтверджують, що Україна має значний потенціал для перетворення на регіонального лідера у сфері цифрової антикорупційної діяльності.

Таблиця 1

Виклики та перспективи адаптації антикорупційного законодавства України з стандартами ЄС у сфері запобігання корупції

Сфера адаптації	Виклики	Перспективи
Інституційна спроможність	Ризики політичного впливу на процедури відбору керівництва Недостатня ресурсна автономія САП та НАБУ	Законодавче закріплення повної незалежності САП Посилення ролі міжнародних експертів у кадрових комісіях
Нормотворча діяльність	Наявність правових прогалин у Кримінальному процесуальному кодексі України щодо строків розслідування Колізії між спеціальними законами та кодексами	Гармонізація з Директивою (ЄС) 2024/1264 Впровадження кримінальної відповідальності юридичних осіб за європейським зразком
Захист викривачів	Низький рівень суспільної довіри Формальний підхід до забезпечення реальної безпеки викривачів	Створення системної правової підтримки Виплата реальної грошової винагороди за повідомлення про топ-корупцію
Цифровізація (GovTech)	Закритість реєстрів під час воєнного стану Складність інтеграції національних баз із європейськими	Впровадження штучного інтелекту для аналізу декларацій Запуск системи «e-Anticorruption» для моніторингу витрат на відновлення
Прозорість впливу	Ризики використання закону про лобювання для тиску на громадський сектор	Створення прозорого Реєстру лобістів Легалізація представництва інтересів за європейськими стандартами
Міжнародна співпраця	Тривалі процедури екстрадиції та повернення активів із іноземних юрисдикцій	Повна інтеграція до системи Європейської прокуратури Спрощення транскордонного розшуку активів

Джерело: складено автором.

Застосування інструментів штучного інтелекту для моніторингу способу життя та інтеграція в єдиний правовий простір Європейської прокуратури слід розглядати в якості головних драйверів, що забезпечать незворотність євроінтеграційного розвитку. Таким чином, перспективи адаптації законодавства України безпосередньо залежать від готовності політичного керівництва забезпечити сталість створених інституцій та завершити трансформацію правової системи відповідно до принципів верховенства права та нульової толерантності до корупції, що є фундаментальною вимогою для набуття повноправного членства в ЄС.

Підводячи підсумок всього дослідження, варто зазначити, що європейський вектор розвитку в Україні дає істотний поштовх для більш ефективної боротьби із корупцією та започаткуванні процесів викорінення цього явища, адже береться до уваги досвід європейських держав, а в масив вітчизняного законодавства імплементуються міжнародні норми, які більш ретельно регулюють суспільні відносини у сфері корупційних проявів. Задля формування дієвого антикорупційного законодавства та гармонічної інтеграції України в європейське співтовариство є необхідність враховувати досвід зарубіжних держав, що свого часу теж прагнули вступу до ЄС та успішно це робили, а також вдало протидіяли корупційній злочинності [4, с. 203–204]. Попри прогрес у ключових реформах, таких як судова реформа та антикорупційні заходи, існують виклики: суперечності між національними та ЄС нормами, нестабільність законодавства, обмежені кадрові ресурси та висока корупція, що ускладнюють адаптацію. Ефективність адаптації залежить від координації між інституціями та чітких механізмів моніторингу процесу інтеграції України в ЄС, що вимагає продовження реформ для економічної стабілізації та покращення управлінських процесів [6, с. 205].

Отже, впровадження передового європейського досвіду в українське законодавство є головним фактором, що дозволить вивести боротьбу з корупцією на якісно новий рівень. Попри помітні успіхи на цьому шляху, перед Україною досі стоїть низка складних завдань, що потребують системного підходу та тривалих зусиль. Фундаментом успіху є зміцнення автономії антикорупційних структур, налагодження дієвих систем прозорості та розбудова реальної спроможності державних інституцій виконувати свої функції.

Головна розбіжність між українською та європейськими антикорупційними системами полягає у принципах побудови та взаємодії державних

інституцій. Україна наслідує європейську практику розбудови спеціалізованої антикорупційної інфраструктури, прикладом чого є функціонування таких інституцій, як НАБУ та НАЗК. Попри схожість структур, європейські антикорупційні органи зазвичай вирізняються вищим рівнем автономії та кращим ресурсним наповненням. Тому для України пріоритетом має стати стабільне фінансування та професійний розвиток кадрового складу цих відомств. Удосконалення стандартів публічної звітності та контролю є пріоритетним завданням для України. Подальший розвиток національних інструментів моніторингу має на меті досягнення того рівня прозорості, який є зразковим для держав-членів Європейського Союзу.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що впровадження передового європейського досвіду в українське законодавство є головним фактором, що дозволить вивести боротьбу з корупцією на якісно новий рівень. Попри помітні успіхи на цьому шляху, перед Україною досі стоїть низка складних завдань, що потребують системного підходу та тривалих зусиль. Фундаментом успіху є зміцнення автономії антикорупційних структур, налагодження дієвих систем прозорості та розбудова реальної спроможності державних інституцій виконувати свої функції.

Головна розбіжність між українською та європейськими антикорупційними системами полягає у принципах побудови та взаємодії державних інституцій. Україна наслідує європейську практику розбудови спеціалізованої антикорупційної інфраструктури, прикладом чого є функціонування таких інституцій, як НАБУ та НАЗК. Попри схожість структур, європейські антикорупційні органи зазвичай вирізняються вищим рівнем автономії та кращим ресурсним наповненням. Тому для України пріоритетом має стати стабільне фінансування та професійний розвиток кадрового складу цих відомств. Удосконалення стандартів публічної звітності та контролю є пріоритетним завданням для України. Подальший розвиток національних інструментів моніторингу має на меті досягнення того рівня прозорості, який є зразковим для держав-членів Європейського Союзу.

Отже, попри активну інтеграцію європейських стандартів у вітчизняне правове забезпечення, процес гармонізації законодавства залишається незавершеним. Подальша адаптація норм є критичною умовою для успішного проходження переговорного процесу щодо членства України в ЄС. Головною перешкодою на шляху впровадження

європейського досвіду є дефіцит реальної політичної волі та вразливість антикорупційної вертикалі перед зовнішнім втручанням. Успіх реформи залежить не стільки від досконалості законів, скільки від створення практичних перешкод проти політичного тиску, а також від стабільного ресурсного та кадрового наповнення цих інституцій. Тісна взаємодія з ЄС у поєднанні з активністю громадського сектору є запорукою успішного входження України в європейський правовий простір. Громадський моніторинг виступає надзвичайно важливим зовнішнім запобіжником, який гарантує реальну

підзвітність влади та прозорість антикорупційних процесів. Пріоритетними завданнями є посилення незалежності антикорупційних органів та консолідація суспільної підтримки навколо їх діяльності.

У підсумку, адаптація європейських антикорупційних стандартів є не просто інструментом подолання зловживань, а фундаментальною умовою входження України до правового простору ЄС. Успіх цього процесу залежить від поєднання зусиль державного апарату та громадянського сектору, що дозволить забезпечити незворотність реформ і досягти сталих результатів.

Список літератури:

1. Гнітій А. О., Козаченко Д. І., Лисенко Є. П. Адаптація національного законодавства України до асquis ЄС щодо боротьби з корупцією. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 12. С. 480–483. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/119>.
2. Коваль О. М. Адаптація українського законодавства до європейських норм та стандартів боротьби з корупцією. *Наукові перспективи*. 2023. № 8 (38). С. 480–488. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-480-487](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-480-487)
3. Комаров М. А. Порівняльний аналіз антикорупційного законодавства України та країн ЄС: імплементація та адаптація кращих практик. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2024. № 4(2). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-4-7>.
4. Однолько І. В. Гармонізація антикорупційного законодавства для надання Україні статусу члена Європейського Союзу. Кримінальне право України перед викликами сучасності і майбуття: яким воно є і яким йому бути: матеріали міжнар. наук. конференції, м. Харків, 21–22 жовт. 2022 р. Харків : Право, 2022. С. 203–206.
5. Пашенко І. І. Застосування європейських стандартів запобігання корупції в Україні. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d50e782c-d028-4bdf-ba7f-ddb1c791c29e/content>
6. Стрельцова О. В., Верещак М. В. Особливості процесу адаптації законодавства України до асquis ЄС як ключова умова набуття членства в ЄС. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2025. № 2. С. 201–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.2/29>.

Barsuchenko I. V. ADAPTATION OF UKRAINIAN LEGISLATION TO EU STANDARDS IN THE FIELD OF CORRUPTION PREVENTION: CHALLENGES AND PROSPECTS

The article is devoted to revealing the challenges and prospects of adapting Ukrainian legislation to EU standards in the field of corruption prevention. It is well known that corruption is one of the most dangerous challenges for the development of modern civilization. Due to the undermining of trust in the authorities and the expansion of the shadow sector, this phenomenon becomes the main obstacle to national development. The origins of Ukrainian corruption date back to Soviet times, but it finally took root during the transformation of the planned economic system into a market one. Gaining independence brought not only freedom, but also created a certain chaos, since imperfect legislation and the lack of legal discipline led to the emergence of “oligarchic clans”, where politics and business became inseparable. Integration into the EU requires Ukraine to completely harmonize its domestic law with European anti-corruption standards. This is the basis for creating a transparent state system and ensuring sustainable social development.

However, the implementation of Ukrainian legislation to EU standards in the field of corruption prevention is accompanied by significant institutional and socio-cultural challenges. The need to harmonize the large-scale scope of European requirements with the domestic legal system requires consolidated efforts of all branches of government and civil society. In addition, the ambiguous interpretation of European norms and the difficulties of their implementation create additional problems. The situation is also complicated by the low institutional capacity of supervisory structures, which lack openness and effectiveness in their work. Therefore, the harmonization of Ukrainian norms with European ones is the key to a successful anti-corruption strategy that will guarantee social progress and stable development of the state.

It is determined that despite the active integration of European standards into domestic legal support, the process of harmonization of legislation remains incomplete. Further adaptation of norms is a critical condition for the successful completion of the negotiation process on Ukraine's membership in the EU. The main challenges and prospects for adapting Ukrainian legislation to EU standards in the field of corruption prevention are presented. The identified obstacles in the areas of rulemaking and institutional capacity indicate the need to complete the judicial reform and eliminate procedural obstacles that currently limit the effectiveness of the work of anti-corruption bodies. At the same time, the identified prospects confirm that Ukraine has significant potential to become a regional leader in the field of digital anti-corruption activities.

Keywords: *corruption, corruption prevention, adaptation of legislation, EU standards, problems, prospects.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Власенко С. Г.

<https://orcid.org/0009-0009-1638-1091>

Державна служба геології та надр України

НАЦІОНАЛЬНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ МІНЕРАЛЬНО-СИРОВИННИМ КОМПЛЕКСОМ У ПОСТМОДЕРНИЙ ПЕРІОД: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

В межах даної статті здійснено аналіз державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період, на підставі чого: ідентифіковано його сутність та призначення у контексті реалізації договірних відносин між державами щодо спільного користування надрами; досліджено провідну практику налагодження договірних відносин щодо забезпечення відтворюваності мінерально-сировинного комплексу держав у постмодерний період; охарактеризовано фактори, переваги та недоліки спільного користування державами родовищами корисних копалин, які географічно розміщуються на кордоні держав, що дозволило розробити результативні прийоми структурно взаємодетермінованої участі держав у забезпеченні відтворюваності мінерально-сировинного комплексу; наведено нормативні прийоми формування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період, які дозволили підвищити його відтворюваність та попередження від повного виснаження; досліджено інституційно-інструментальну спроможність національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом щодо нормативного врегулювання відносин між господарюючими суб'єктам у сфері надрокористування та між державами, з яким існують договірні відносини щодо спільного відтворення природно-ресурсного потенціалу на умовах досягнення додаткових економічних та безпекових гарантій. Здійснений аналіз державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період дозволив ідентифікувати його сутність та призначення у контексті реалізації договірних відносин між державами щодо спільного користування надрами; дослідження провідну практику налагодження договірних відносин щодо забезпечення відтворюваності мінерально-сировинного комплексу на основі врахування балансу інтересів кожної із сторін, зокрема, що стосується економічної вигоди та збереження безпекових гарантій національними державами-орендодавцями; охарактеризовано фактори, переваги та недоліки спільного користування державами родовищами корисних копалин, які географічно розміщуються на кордоні держав, заступаючи частину кордону кожної із них, що тим самим дозволяє врегулювати питання спільної юрисдикції надр та економічної вигоди; наведено нормативні прийоми формування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період, що стосується забезпечення результативності їх економічних інтересів та сталості гарантій національної безпеки, не поступаючись при цьому жодною умовою порушення національної стійкості; досліджено інституційно-інструментальну спроможність національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом щодо нормативного врегулювання відносин між господарюючими суб'єктам у сфері надрокористування та між державами, з якими існують договірні відносини щодо спільного відтворення природно-ресурсного потенціалу на умовах досягнення додаткових економічних та безпекових гарантій.

Ключові слова: державне управління, національне державне управління, надра, надровидобування, надрокористування, мінерально-сировинний комплекс, відтворюваність мінерально-сировинного комплексу, раціональне користування надрами, спільне користування надрами, природно-ресурсний потенціал.



Постановка проблеми. Розроблення результативних прийомів збереження та відтворення мінерально-сировинного комплексу держави, запровадження ефективного інструментарію зміцнення її безпекових гарантій, шляхом модернізаційної перебудови системи надровидобування та надрокористування потребує посилення регулятивної спроможності уповноважених інституцій та переструктурування вертикалей управління щодо забезпечення цільової результативності користування природно-ресурсним потенціалом суспільства. Враховуючи традиційний інструментарій регулювання мінерально-сировинним комплексом постмодерна доба зумовлює методологічне та практико-прикладне переакцентування участі держави в збереженні традиційних гарантій користування надрами та їх розширення у відповідності до вимог підвищення об'ємності національної економіки, забезпечення гарантій національної безпеки. Вироблення ідеальної формули національного державного управління мінерально-сировинним комплексом держав передусім стосується віднайдення балансу між національними економічними та глобальними економічними інтересами, пошуку результативної транскрипції ефективності між користуванням та відтворенням ресурсів держави, попередженням їх повного виснаження, а в альтернативу цьому створення індикативно нових засобів стабілізації мінерально-сировинного комплексу. Такий контекст зумовлює структурну доцільність імплементації провідної міжнародної практики та її адаптацію національними системами державного управління у відповідності до типологічних умов функціонування мінерально-сировинного комплексу та цільових вимог результативності, не порушуючи сферу національної безпеки держави основу якої становить її природно-ресурсний потенціал. Вивчення відмінностей та тотожностей провідних національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом дозволить розробити цільові орієнтири для його реформування, не порушуючи дію результативних надбань на основі запровадження модернізаційних прийомів підвищення його природно-ресурсної відтворюваності та сталості розвитку національної економіки. Принципову важливість у даному контексті становить інституціоналізація унормування права на користування мінерально-сировинним комплексом та відповідальності за його перевикористання, що закладає передумови для ослаблення безпекового потенціалу держави та звуження її ресурсної спроможності надбудови конкурентного імунітету. Такий контекст зумовлює доцільність

врахування провідної зарубіжної практики організації державного управління мінерально-сировинним комплексом та індикативність її адаптації в межах вітчизняної систем державного регулювання сфери надрокористування, що слугуватиме утвердженню «інструментального балансу» між видобуванням та користуванням надрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Систематизація основних дослідницьких підходів та останніх публікацій в межах світової та національної науки, а також експертної аналітики дозволяє простежити певні методологічні закономірності, концептуальні суперечності та практичні прийоми вдосконалення діяльності уповноважених інституцій у сфері розвитку, забезпечення відтворення та захисту мінерально-сировинного комплексу. Більшість концептів представлених в межах сучасної західної науки ґрунтується на ідентифікації термінологічної від'ємності щодо розуміння сутності, функціонального призначення та структурної організації національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом. У зв'язку із цим, в межах даного дослідження доцільно виходити із розгляду тих підходів та концептів, які впливають на системну цілісність розуміння сутності та специфіки ідентифікації державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період, коли з одного боку, зберігається глобальна взаємодетермінація держав щодо формування результативних політик, а з іншого утвердження дезінтеграційних тенденцій, щодо збереження та захисту свого природно-ресурсного потенціалу як однієї із гарантій національної безпеки. У зв'язку із цим значний інтерес становить дослідження А. Шардінга, в межах якого сутність державного управління мінерально-сировинним комплексом розглядається через призму забезпечення взаємовпливу та взаємодоповнення дозвільної та договірної системи користування надрами уповноваженими інститутами держави та громадсько-професійних суб'єктів. Оскільки вчений входить із аналізу системи державного управління мінерально-сировинним комплексом Канади та Австрії, ним акцентовано особливу увагу на регулюванні відносин надрокористування у контексті вдосконалення інструментарію врегулювання земельних відносин, з урахуванням специфіки федеральних устроїв, відповідно до чого кожен штат чи провінція керується власними законодавчими нормами врегулювання процесуальної сторони його відтворення [1, с. 37]. Це покликано забезпечити структурну результативність національної системи

державного управління мінерально-сировинним комплексом, враховуючи функціональну специфіку уповноважених інституцій щодо забезпечення результативності його функціонування та розширення гарантій національної безпеки держави. На думку вченого державне управління у сфері гірновидобувних та нафтопереробних відносин, демонструє результативність участі держави у розвитку її природно-ресурсного потенціалу та імplementацію його у забезпечення високої ємності національної економіки. Мінерально-сировинний комплекс будучи базовою умовою стратегічної сталості національного розвитку держави, перебуваючи завжди у її власності потребує залучення «збалансованої участі» економічно зацікавлених суб'єктів, які перебирають на себе частину функцій держав на договірних умовах, аби у такий спосіб гарантувати вищу результативність управління ним. У зв'язку із цим, система державного управління мінерально-сировинним комплексом набуває своєї структурно-функціональної завершеності лише завдяки збалансуванню дій між державою, суспільством та бізнесом.

Своєрідним методологічним продовженням до наведеної вище концептуалізації національного державного управління мінерально-сировинним комплексом слугує аргументація К. Бурдо, в межах якої акцентовано увагу на доцільності дотримання концесійних умов щодо видобування та користування надрами, де кожна із сторін цілісної системи управління ними наділяється гарантіями їх результативності відтворення, збереження та захисту. Порушення однієї із цих умов, приводить до виникнення функціональних деструкцій в системі державного управління мінерально-сировинним комплексом та поглиблення алогічності нормативних принципів, які не відображають стратегічну результативність відтворюваності природно-ресурсного потенціалу держави. Запропонований вченим концепт ідентифікації сутності та структурно-функціонального призначення результативності національного державного управління мінерально-сировинним комплексом стосується розроблення імперативних умов регулювання сфери видобування та користування надрами, що забезпечувало б їх максимальну прибутковість для функціонування національної економіки та розширення інструментальних гарантій національної безпеки. Така роль державного управління мінерально-сировинним комплексом на думку вченого має будуватись на «забезпеченні можливості отримання максимальної вигоди та максимальної економічної дохідності у сфері надрокорис-

тування, шляхом ініціювання уповноваженими державою інститутами структурного впливу на стратегію надровидобування» [2, с. 167]. У даному відношенні закладається своєрідна функціональна бінарність у стосунках держави та професійних спілок у тому числі і бізнесу щодо розроблення складновидобувних запасів родовищ, відповідно до чого держава делегує частину своїх повноважень структурам, які забезпечують високу результативність відтворюваності надр, здобуваючи при цьому певний комплекс індульгенцій у сфері спрощеного оподаткування на добування чи оренду родовищ. У даному відношенні національна система державного управління мінерально-сировинним комплексом покликана забезпечити «диференційовану шкалу роялті, яка враховує ступінь виснаженості родовищ, їх обсяги, продуктивність, географічну складність місцевості, що має забезпечити підвищення результативності користування надрами» [2, с. 168]. З огляду на це, методологічна й концептуальна цінність даної авторської аргументації ґрунтується на високій інституційній спроможності уповноважених державою інституцій сформувати цілісну систему результативності відтворення мінерально-сировинного комплексу на основі врахування стратегічних інтересів корпоративної вигоди для кожного із суб'єктів.

Важливу концептуальну цінність у контексті даного дослідження становить підхід Г. Паркера, в межах якого охарактеризовано інституційно-інструментальну роль органів державної влади щодо забезпечення результативності розроблення та скорочення ємності видобування родовищ корисних копалин, щоб унеможливити максимальність їх вироблення аби у такий спосіб, встановити «прогресивні ставки роялті» від функціонування мінерально-сировинного комплексу. Запропонована вченим контекстність ідентифікації структурного призначення державного управління мінерально-сировинним комплексом стосується кореляції відповідності між структурно-визначальними факторами видобування надр та імplementації їх у сферу ресурсного розвитку національної економіки. У зв'язку із цим, держава виступає головним інституційним суб'єктом із розширеними функціональними повноваженнями щодо формування та зміни ставок роялті від надприбутковості мінерально-сировинного комплексу з одночасним збереженням його стратегічного призначення для сфери національної безпеки та забезпечення національної економічної стійкості. З огляду на це, структурна сталість національної системи державного управління мінерально-сиро-

винним комплексом залежить від результативної спроможності держави «розрахувати роялті за валентною шкалою в залежності від чітко визначених факторів, зокрема таких як рівень видобування чи глибини родовищ корисних копалин, що дозволить врегулювати інструментарій вилучення у виробників мінеральної сировини надприбутку, збалансувавши у такий спосіб участь держави та господарських суб'єктів» [3, с. 177]. Держава створюючи стимул для господарюючих суб'єктів виступає провайдером для зміни ставок роялті від мінерально-сировинного комплексу здобуває можливість для проведення різнонаправленої діяльності щодо розроблення нових родовищ корисних копалин та оптимізації залишків надр. Функціонування мінерально-сировинних комплексів національних держав ґрунтуючись на власних фіскальних режимах слугує результативності їх відтворюваності у відповідності із специфікою їх функціонування та переліком нормативних проблем видобування корисних копалин. Актуалізація посилення інституціональної ролі держави у забезпеченні функціонування мінерально-сировинного комплексу та результативності його відтворюваності вимагає структурного збалансування функцій держав та господарюючих суб'єктів з урахуванням індивідуально-типологічних умов надвидобування та надрокористування.

На окрему увагу у контексті аналізу сутності державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період заслуговує одна із останніх публікацій Б. Берхарда та Ф. Міллера в межах якої запропоновано інструментарій збалансування повноважень між державою та господарюючими суб'єктами, між центром та регіонами, де функціонують родовища корисних копалин. Сутність специфіки побудови системи державного управління мінерально-сировинним комплексом вченими розглядається через призму державного устрою, якості законодавчого забезпечення користування природно-ресурсним потенціалом держави та інституційної організації контролю за відтворенням надр та їх захистом. Розробляючи широку контекстну лінійку ідентифікації національного державного управління мінерально-сировинним комплексом вченими обґрунтовано структурно-функціональну доцільність розширення ролі держави у процесах його відтворення, шляхом створення стратегічних запасів, які виступають її базовою безпековою гарантією та структурною умовою зміцнення її конкурентного імунітету. Виходячи із цього, з позиції вчених «держава через свої управлінські інститути пови-

нна у повній мірі забезпечувати відтворення мінерально-сировинного комплексу, зміцнюючи свій ресурсний потенціал у відповідності до умов сировинної безпеки та національних інтересів у сфері експлуатації надр» [4, с. 967]. Зберігаючи за собою права на власність надр держава може здійснювати лише тактичні корекції щодо їх геологічного розроблення та користування, забезпечуючи результативність контролю за їх функціонуванням, узгоджуючи розузгоджені процеси щодо відтворюваності мінерально-сировинного комплексу. Описаний вченими аспект вказує на доцільність розширення інституційного потенціалу державного управління мінерально-сировинним комплексом у частині запровадження дієвого інструментарію контролю за «бережливим використанням родовищ корисних копалин, попереджаючи максимальність їх повного виснаження. На підставі цього окрему увагу ними приділено аналізу державного управління транскордонними родовищами корисних копалин, що стосується, зокрема тих об'єктів надр, в яких локалізовано корисні копалини, які знаходяться на пересіченні кордонів держав, які межують між собою. Ідентифікуючи сутність державного управління у сфері транскордонних родовищ корисних копалин, вченими обґрунтовано доцільність відлагодження дипломатично-ліберальних відносин між державами щодо спільного користування надрами та імплементації їх ресурсного потенціалу на розвиток глобальної та національної економік. Кожна держава керуючись відмінними правовими режимами має виробити «інструментально-нормативну базу» для забезпечення відтворюваності мінерально-сировинного комплексу з урахуванням власних економічних інтересів та інтересів держав, з якими вони географічно розділяють родовища. Досліджена вченими новація державного управління транскордонними родовищам корисних копалин, відображає геологічні реалії у сфері відтворюваності національних мінерально-сировинних комплексів, притаманних для постмодерної доби та пропонує результативний інструментарій унормування відносин між державами у сфері користування спільними надрами.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження міжнародних практик та вітчизняних реалій національного державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної системи державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний

період ґрунтуючись на врахуванні традиційних прийомів цільової результативності видобування та користування природно-ресурсним потенціалом держави встановлює певні інституційно-інструментальні нормативи за якими має функціонувати національна економіка та забезпечуватись національна безпека. Кожна держава у сучасний період постаючи перед відповідним переліком викликів у сфері розширення своїх ресурсних гарантій та зміцнення конкурентного потенціалу покликана проводити результативну політику у сфері координації всіх суб'єктів відтворення мінерально-сировинного комплексу, створюючи сприятливі умови для геологічного розвідування, видобування та користування надрами, попередження їх максимального виснаження у відповідності до вимог національної безпеки. Координація взаємодії держав у сфері відтворення мінерально-сировинного комплексу у постмодерний період лише формально виступає інструментально-результативною новацією його відтворення, фактично порушуючи традиційні безпекові устої, якими керуються ресурсноорієнтовані держави. Від детермінаційної логіки такої координації виграють і у майбутньому здобуватимуть розширені можливості, лише держави позбавлені належного (мінімально необхідного) природно-ресурсного потенціалу, перебуваючи в інституційній взаємодії з іншими державами вони матимуть додаткові можливості для сталості свого промислового розвитку. Іншу і достатньо небезпечну контекстність закладають у даному відношенні держави лідери глобального світу, які вступають у договірні обставини із державами аутсайдерами, але при цьому тими, які володіють високим, або ж і достатнім ресурсним потенціалом, за рахунок чого суттєво зміцнюючи свій мінерально-сировинний комплекс. Складність проблемних питань, яка виникає і складно піддається вирішенню стосується спроможності ресурсно-залежних держав зберегти всі свої природні права на користування, відтворення та збереження сталості мінерально-сировинного комплексу, а відтак й нормативний національний інструментарій його захисту. Вступ у відповідний формат договірних відносин щодо спільного користування мінерально-сировинним комплексом з іншими національними державами звужує простір національної безпеки держави-орендодавця, яка вимушено поступається своїми ресурсними інтересами заради розвитку та збереження природно-ресурсного потенціалу. Це свідчить про те, що ситуація «імперативної взаємодії держав» щодо користування спільним мінерально-сировинним

комплексом держав є кризовою ситуацією для тих, які об'єктивно ним володіють, але вимушені йти на відповідні умови аби зберегти інституційно-інструментальну сталість його функціонування, або ж що більш небезпечно різні кризові ситуації, економічна стагнація, воєнно-політичні перевороти, революції чи війни.

Організація національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період враховуючи не лише допустимість, але нормативність договірних відносин між державами щодо користування ним покликана сформувати результативний порядок, який б зберігав паритетність кожної із сторін. У даному відношенні йдеться про врегулювання законодавчих інструментаріїв отримання роялті чи формальної компенсації за користування природно-ресурсним потенціалом аби у такий спосіб, унеможливити порушення безпекової сталості держави-орендодавця. Відчужуючи частину свого безпекового потенціалу у формі надр, держава на думку Д. Брекстера «проходить через своєрідне інституційне ослаблення, втрачаючи своє домінантне становище щодо збереження права державної власності на надра, що об'єктивно приводить до втрати її економічної дохідності» [5]. З огляду на це, національні системи державного управління мінерально-сировинним комплексом, які забезпечують врегулювання відносин між державами, які відчужують частину своїх прав на земельні ділянки на яких розміщуються родовища корисних копалин все одно залишаючись одноосібним власникам надр мають враховувати ризики договірних новацій. У даному відношенні, йдеться про результативність нормативного та інституційно-інструментального забезпечення політики надрокористування держав-орендодавців, зокрема що стосується збереження своїх безпекових гарантій та умов сталого економічного розвитку. Відчуження частини прав на користування природно-ресурсним потенціалом іншій стороні, не стосується сукупного національного утворення, а зокрема транснаціональної компанії, а тому це спонукає державу до розширення своїх регламентних можливостей щодо збереження безпекового потенціалу, а також і отримання додаткових можливостей для забезпечення умов сталого економічного розвитку. З цього приводу експертами *Європейської асоціації ресурсного розвитку* вказано на доцільність врегулювання «стави податку на видобування в 10% від загальної вартості добутих корисних копалин, дохід від використання надр має розподілятися порівно між державою чи корпорацією, яка є орен-

дарем чи орендодавцем» [6]. Це, з одного боку слугує нормативному закріпленню складних прийомів забезпечення відтворення мінерально-сировинного комплексу, а з іншого відкриває широкі можливості для кожної із сторін щодо отримання додаткових економічних можливостей. Держава-власник мінерально-сировинного комплексу володіючи повною юрисдикцією над природними ресурсам, які розміщені на її території завдяки відповідним «договірним новаціям» хоча і зберігає за собою природні права, однак фактично відбувається ослаблення її інституційного контролю за процесуальністю видобування, вивезення корисних копалин та отримання дохідності. Якщо такий підхід і гарантує тактичну результативність відтворення мінерально-сировинного комплексу, то у стратегічному відношенні існує висока ймовірність виникнення додаткових викликів національної безпеки та сталості національного розвитку держав, які «вимушено втрачають частину свого ресурсного потенціалу». Це закладає стратегічну необхідність оновлення інституційних та нормативних вимог до результативності функціонування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом, зокрема що стосується структурної результативності дотримання міждержавних договірних умов, а з іншого боку реалізації власних безпекових інтересів.

У контексті аналізу різних національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період доцільно виходити із потенціалу їх ресурсної спроможності інституційного врегулювання процесів користування надрами. У даному відношенні постає надзвичайно складне питання унормування позицій цільової результативності користування надрами та забезпечення відтворюваності мінерально-сировинного комплексу з урахуванням інтересів національної безпеки та національної стійкості для кожної із сторін. З цього приводу Г. Рудко та Г. Балою обґрунтовано доцільність запровадження «нормативних регламентів для відтворення мінерально-сировинного комплексу, який перебуває у спільній компетенції держав, легітимованій договірними умовами, які визначають структурний перелік вимог, яких мають дотримуватись обидві сторони не залежно від того, хто є юридичним власником надр чи орендарем з широкими індульгенційними гарантіями» [7, с. 11]. Це певною мірою свідчить не лише про концептуальні, методологічні, але й інституційно-нормативні новації у функціонування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом, відповідно

до чого держави вимушені вступати у додаткові умови і не завжди сприятливі для збереження їх економічної сталості. Головним пріоритетом для держав, які вимушені йти на такі умови є забезпечити переакцентування результативності відтворення мінерально-сировинного комплексу у виключну площину цільової результативності збереження гарантій національної безпеки. Саме тому нова лінійка результативності функціонування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом стосується запровадження результативного комплексу у сфері антимонопольного регулювання користування надрами, гарантуючи рівні умови для конкуруючих господарських суб'єктів, однак не для держав, де одна держава вступає орендарем, а інша юридичним власником родовищ корисних копалин. Спільність інтересів економічної вигоди між державами, не може виступати базовим імперативом за яким має відбуватись відтворення мінерально-сировинного комплексу, оскільки він наділений стратегічним потенціалом, втрата чи навіть звуження якого закладає виклики для національної безпеки держави. Виходячи із цього функціонування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом має зберігати всю базову атрибутику цільової результативності забезпечення національної безпеки та економічної сталості, а тому демонструвати дотримання балансу між національними та міжнародними договірними інтересами.

Висновки. Здійснений аналіз державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний період дозволив ідентифікувати його сутність та призначення у контексті реалізації договірних відносин між державами щодо спільного користування надрами; дослідження провідну практику налагодження договірних відносин щодо забезпечення відтворюваності мінерально-сировинного комплексу на основі врахування балансу інтересів кожної із сторін, зокрема, що стосується економічної вигоди та збереження безпекових гарантій національними державами-орендодавцями; охарактеризовано фактори, переваги та недоліки спільного користування державами родовищами корисних копалин, які географічно розміщуються на кордоні держав, заступаючи частину кордону кожної із них, що тим самим дозволяє врегулювати питання спільної юрисдикції надр та економічної вигоди; наведено нормативні прийоми формування національних систем державного управління мінерально-сировинним комплексом у постмодерний

період, що стосується забезпечення результативності їх економічних інтересів та сталості гарантій національної безпеки, не поступаючись при цьому жодною умовою порушення національної стійкості; досліджено інституційно-інструментальну спроможність національних систем державного управління мінерально-сировинним

комплексом щодо нормативного врегулювання відносин між господарюючими суб'єктами у сфері надрокористування та між державами, з якими існують договірні відносини щодо спільного відтворення природно-ресурсного потенціалу на умовах досягнення додаткових економічних та безпекових гарантій.

Список літератури:

1. Sardinha I. Dias The REHMINE research project: the threefold value of São Domingos abandoned mine rehabilitation in southern Portugal / I. Dias Sardinha, J. Carolino, I. Mendes & P. Verga Matos. WIT Transactions on Ecology and the Environment, Vol 141, 2010. P. 28–38. / DOI:10.2495/BF100031.
2. Boudreau K. Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators / K. Boudreau, A. Hagiu. Platforms, Markets and Innovation / Ed. A. Gawer. New York: Edward Elgar, 2009. pp. 163–191.
3. Parker G. G. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you / G. G. Parker, M. W. Van Alstyne, S. P. Choudary. New York: W. W. Norton & Company, 2016. 352 pp.
4. Burkhard, B., & Müller, F. Driver–Pressure–State–Impact–Response. In E. Jørgensen & B. D. Fath (Eds.), Encyclopedia of Ecology (pp. 967–970). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/b978-008045405-4.00129-4>
5. Global Mineral Data Portal Unveiled by International Partnership. (2021). URL: <https://www.usgs.gov/news/technical-announcement/global-mineral-science-data-portal-unveiled-international-partnership>
6. The methodology to identify CRMs. Critical raw materials. Official website of the European Union. (n.d.). Electronic resource. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/raw-materials/areas-specific-interest/critical-raw-materials_en
7. Rudko, G.I. Bala, G.R. Critical mineral raw materials and their prospects in Ukraine. *Min. resources of Ukraine*. 2021. 2. 3–14. <https://doi.org/10.31996/mru.2021.2.3-14>

Vlasenko S. H. NATIONAL STATE MANAGEMENT OF THE MINERAL AND RAW MATERIALS COMPLEX IN THE POSTMODERN PERIOD: INTERNATIONAL PRACTICES AND DOMESTIC REALITIES

Within the framework of this article, an analysis of state management of the mineral and raw materials complex in the postmodern period was carried out, on the basis of which: its essence and purpose were identified in the context of the implementation of contractual relations between states on the joint use of subsoil; leading practice of establishing contractual relations on ensuring the reproducibility of the mineral and raw materials complex of states in the postmodern period was investigated; factors, advantages and disadvantages of joint use by states of mineral deposits that are geographically located on the border of states were characterized, which allowed developing effective methods of structurally mutually determined participation of states in ensuring the reproducibility of the mineral and raw materials complex; normative methods for forming national systems of state management of the mineral and raw materials complex in the postmodern period were presented, which allowed increasing its reproducibility and preventing complete depletion; The institutional and instrumental capacity of national systems of state management of the mineral and raw materials complex regarding the regulatory regulation of relations between economic entities in the field of subsoil use and between states with which there are contractual relations regarding the joint reproduction of natural resource potential on the terms of achieving additional economic and security guarantees was investigated. The analysis of state management of the mineral and raw materials complex in the postmodern period allowed us to identify its essence and purpose in the context of the implementation of contractual relations between states on the joint use of subsoil; the study of leading practices in establishing contractual relations to ensure the reproducibility of the mineral and raw materials complex based on taking into account the balance of interests of each party, in particular, regarding economic benefits and the preservation of security guarantees by national lessor states; the factors, advantages and disadvantages of the joint use of mineral deposits by states that are geographically located on the border of states, occupying part of the border of each of them, are characterized, which thereby allows us to resolve the issue of joint jurisdiction of subsoil and economic benefits; normative methods for the formation of national systems of state management of the mineral and raw materials complex in the postmodern period are given, which concerns ensuring the effectiveness of their economic interests and the sustainability of national security

guarantees, without yielding to any condition of violating national stability; The institutional and instrumental capacity of national systems of state management of the mineral and raw materials complex regarding the regulatory regulation of relations between economic entities in the field of subsoil use and between states with which there are contractual relations regarding the joint reproduction of natural resource potential on the terms of achieving additional economic and security guarantees was investigated.

Key words: *public administration, national public administration, subsoil, subsoil extraction, subsoil use, mineral and raw material complex, reproducibility of the mineral and raw material complex, rational use of subsoil, joint use of subsoil, natural resource potential.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Бессараб О. В.

<https://orcid.org/0000-0002-8245-7033>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Стаття присвячена визначенню проблем в сфері реалізації державної мовної політики України та розкриттю напрямів їх вирішення. Загальновідомо, що в умовах сьогодення державна мовна політика України зазнає істотних трансформацій під впливом євроінтеграційних процесів та повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави. Питання мови остаточно перестало бути суто лінгвістичною чи культурною проблемою, перетворившись на визначальний елемент системи національної безпеки. Прийняття Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» заклало міцне правове підґрунтя для розвитку державної мови в усіх сферах суспільної життєдіяльності. Однак процеси його повної імплементації, подолання наслідків багатовікової русифікації та збалансування прав національних меншин відповідно до міжнародних стандартів породжують численні виклики. Тому необхідність комплексного вивчення проблем впровадження мовного законодавства та пошук ефективних механізмів їхнього вирішення зумовлюють високу актуальність даного дослідження.

Визначено, що мовна політика України є сукупністю законодавчих норм і стратегічних програм, спрямованих на врегулювання мовних процесів та адаптацію мовного середовища до сучасних суспільних викликів. Зазначено, що завдяки мовній політиці формується національна ідентичність держави, що дозволяє їй впевнено позиціонувати себе на міжнародній арені. Згруповано проблеми реалізації державної мовної політики в сучасних умовах, зокрема збереження двомовності в побуті, дефіцит безкоштовної освітньої інфраструктури для вивчення мови дорослим населенням, а також численні порушення в цифровому просторі, зокрема відсутність україномовних версій веб-сайтів. Визначено стратегічні напрями їх вирішення, наприклад розвиток мережі розмовних клубів, надання пільг для IT-розробників, які здійснюють локалізацію програмних продуктів та насичення внутрішнього ринку якісним українським культурним контентом. Дані заходи дадуть змогу гармонізувати законодавчі вимоги із запитами суспільства, мінімізувати соціальну напругу та остаточно закріпити статус української мови як єдиного консолідуючого чинника української нації.

Ключові слова: державне управління, законодавство, мова, мовна політика, проблеми, напрями вирішення.

Постановка проблеми. Формування та реалізація державної мовної політики в Україні на сьогоднішній день відбуваються в умовах докорінних суспільно-політичних змін, пов'язаних з повномасштабною військовою агресією та активізацією євроінтеграційного напрямку розвитку держави. У даному контексті мовне питання набуло статусу стратегічного складника системи національної безпеки, державного суверенітету та суспільної згуртованості. Потреба в подоланні наслідків системного витіснення української мови з публічно-правової сфери зумовлює необхідність розробки нових інструментів державного регулювання.

Набрання чинності Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» створило правову основу для утвердження української мови в усіх сферах суспільної життєдіяльності, проте практична імплементація цих норм актуалізувала низку системних суперечностей. До них належать дефіцит ефективного інструментарію популяризації переходу на державну мову серед дорослого населення, а також об'єктивна потреба гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами захисту прав національних меншин і корінних народів. Подібні чинники вимагають ґрунтовного



наукового вивчення, виявлення деструктивних факторів у чинному механізмі правового регулювання та розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації мовної стратегії держави, що й обумовлює актуальність дослідження даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Гарачковська, Г. Горбань, Х. Джупіна, Н. Дмитренко, Г. Малінська, І. Огієнко, Т. Плеханова, О. Тарасенко, Н. Шаповаленко та інші. Попри наявність масиву наукових праць, досі відчувається брак комплексних досліджень, які б розкривали чинне правове регулювання відповідно до поточних викликів воєнного стану та запитів євроінтеграції.

Постановка завдання. Метою статті є визначення проблем в сфері реалізації державної мовної політики України та розкриття напрямів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. У науковому дискурсі мовна політика України постає як сукупність законодавчих норм і стратегічних програм, спрямованих на врегулювання мовних процесів та адаптацію мовного середовища до сучасних суспільних викликів. Основними напрямками такої політики є утвердження державного статусу української мови, стимулювання її впровадження в усі публічні сфери, а також дотримання балансу через підтримку культурної та мовної багатоманітності. Слід зазначити, що завдяки мовній політиці формується національна ідентичність держави, що дозволяє їй впевнено позиціонувати себе на міжнародній арені. Отже, розробка мовних стратегій є надзвичайно важливим елементом державного управління, який сприяє єдності суспільства, стабільності та культурному розвитку.

Правовим фундаментом мовної політики слугує стаття 10 Основного Закону, що нормативно утверджує державний статус української мови та покладає на державу відповідальність за її всезагальне функціонування в суспільному просторі. Спеціальну правову базу для реалізації норм Конституції забезпечив Закон «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Він став першим комплексним механізмом, що чітко регламентував обов'язкове використання української мови в усіх публічних сферах. Відтак, статус української мови сьогодні є питанням національної безпеки. Це підтверджується позицією Верховної Ради, яка розглядає утвердження державної мови як необхідну умову для стабільності та суверенного розвитку України.

Як зазначає І. Огієнко, мовна політика в Україні є на сьогодні важливим елементом для формування національної та геополітичної ідентичності, збереження культурної спадщини та забезпечення національної безпеки в цілому. Історично так склалось, що українська мова зазнавала систематичних утисків та репресій, що зумовило її складне становище у мовно-культурному дискурсі. У сучасних умовах повномасштабної війни з Росією мовне питання набуло нової актуальності, адже мова стала інструментом як об'єднання, так і протистояння агресії. Пріоритетами мовної політики залишаються все ж таки забезпечення конституційного статусу української мови як державної, її утвердження у сфері освіти, культури, медіа та публічного життя, а також створення умов для природного переходу громадян на українську мову. Це має відбуватися шляхом не примусу, а просвітництва, мотивації та створення якісного українськомовного контенту у житті кожного українця [4, с. 39–40].

Ескалація російської агресії у 2022 році, що стала продовженням конфлікту 2014 року, актуалізувала роль мовного чинника як важливого елементу національного самовизначення. Збройний конфлікт із росією розгортається не лише на полі бою, але й в плані інформаційно-культурної боротьби, де українська мова виступає головним консолідуючим фактором. Отже, державна мовна політика є надзвичайно важливим чинником захисту суверенітету. Перемога у війні та подальший розвиток країни неможливі без зміцнення «мовного фундаменту», який забезпечує національну єдність і слугує основою для формування стійкої української ідентичності.

Попри очевидну позитивну динаміку, триваючий процес повної імплементації норм мовного законодавства супроводжується низкою деструктивних факторів і системних викликів. По-перше, зберігається певна інерційність побутового спілкування, оскільки закон за своєю природою регулює виключно публічні сфери, залишаючи приватне спілкування поза правовим полем, де подекуди продовжує діяти практика двомовності. По-друге, спостерігається кадровий дефіцит та недостатня якість викладання, оскільки існує гостра потреба у кваліфікованих викладачах української мови саме для дорослого населення та державних службовців у віддалених регіонах. По-третє, цифрова сфера все ще потребує посиленого контролю, оскільки щорічні звіти Уповноваженого із захисту державної мови регулярно фіксують порушення щодо відсутності «українськомовних веб-сайтів»

і мобільних додатках приватного сектору». Крім цього, вагомим викликом є необхідність збереження балансу між утвердженням державної мови та узгодженням національного законодавства з міжнародними вимогами стосовно забезпечення мовних прав національних меншин у контексті європейської інтеграції України.

Мовна політика в Україні має ключове значення для збереження національної ідентичності та державної цілісності. Попри численні виклики, зокрема історичну спадщину, багатомовність та політичні впливи, Україна має всі передумови для успішного розвитку української мови. Реалізація законодавства, популяризація мови та повага до прав мовних меншин є основою для створення гармонійного мовного середовища. Очевидно, що наслідки багаторічної русифікації суттєво вплинули на мовну ситуацію в Україні, спричинивши зменшення використання української мови в окремих регіонах та посилення мовних суперечностей. Для подолання цих проблем необхідний системний і багаторівневий підхід, що включає реалізацію ефективної мовної політики, удосконалення освітніх програм, підтримку прав національних меншин та зміцнення позицій української мови в медійному та суспільному просторі [3, с. 58].

Отже, мовна політика України залишається актуальним питанням, оскільки країна досі перебуває у стані певної двомовності. Для подолання мовних суперечностей необхідно створювати умови для посилення ролі української мови в усіх сферах життя, а саме: посилення викладання української мови у школах і вищих навчальних закладах; – створення якісного україномовного контенту для дітей та молоді; стимулювання наукових досліджень у сфері української лінгвістики; популяризація української мови в культурі та медіа; розширення частки україномовного контенту на телебаченні, у кіно та в інтернет-просторі; підтримка україномовних видавництв, музики та театру; мотивація бізнесу до використання української мови у рекламі та обслуговуванні; державна підтримка україномовного середовища; виконання мовного законодавства в державних установах; надання підтримки громадським ініціативам, спрямованим на утвердження української мови; контроль за дотриманням мовних квот у медіа; повага до мовних прав національних меншин; творення програм для вивчення української мови представниками нацменшин; дотримання європейських стандартів у мовній політиці, збереження мовного розмаїття [2, с. 61–62].

Окремої уваги заслуговує питання підготовки кваліфікованих викладачів української мови. У деяких регіонах, особливо в громадах національних меншин, відчувається нестача викладачів, здатних якісно навчати української мови. Це ускладнює інтеграцію цих громад у загальнодержавний мовний простір. Тому важливим напрямом мовної політики має стати створення програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації викладачів-філологів, а також впровадження методик, які сприяють ефективному вивченню української мови як другої для носіїв інших мов. Перспективи розвитку мовної політики в Україні полягають у подальшому зміцненні позицій української мови у всіх сферах суспільного життя. Важливими кроками мають стати посилення контролю за виконанням мовного законодавства, створення привабливого україномовного середовища, розвиток української мови в науці та технологіях. Особливу роль у цьому процесі відіграють викладачі-філологи, які не лише передають знання, а й формують мовну культуру та національну свідомість студентів [6, с. 33].

Отже, зважаючи на все вище наведене, можна дійти висновку, що для подолання виявлених негативних явищ та оптимізації мовної стратегії держави доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів. Так, пріоритетним напрямом має стати розгалужена інфраструктурна підтримка, що передбачає розширення мережі безкоштовних мовних курсів і «розмовних клубів» за ініціативи Міністерства культури та стратегічних комунікацій та органів місцевого самоврядування. В той же час необхідно забезпечити суворий контроль за виконанням рішень щодо приведення офіційного діловодства до актуальних норм правопису. У цифровому просторі доцільно застосувати методи «лагідної українізації» через створення пільгових умов оподаткування або грантової підтримки для вітчизняних ІТ-розробників.

Таким чином, модернізація українського суспільства неможлива без систематичного вдосконалення ідеологічних принципів, а ключовим аспектом такої модернізації є державна мовна політика. Ця політика повинна ставити на перший план розвиток української мови як важливого стимулу для спільності українського суспільства. Українська мова має забезпечувати всі сфери життєдіяльності країни і бути основою для інтелектуальних та політичних еліт. Загроза українському суверенітету з боку росії активізувала процеси національного й політичного самовизначення українського народу. Підтримка державної мови у всіх

аспектах життя сучасного українського суспільства є необхідною умовою для зміцнення та розвитку держави та визначення українського політичного ідентитету [5, с. 279–280].

Українська мова має залишатися об'єднувальним чинником для всього суспільства. Але разом із цим держава повинна підтримувати різноманіття, яке є багатством нашої країни. Повага до мовних прав національних меншин, відкритість до діалогу та прагнення до компромісу – це основні кроки до побудови суспільства, у якому кожен громадянин почуватиметься рівноправним та шанованим. Післявоєнна Україна стоїть перед важливим викликом – відновлення національної ідентичності та побудова інклюзивного суспільства. Одним із пріоритетних аспектів цього процесу є мовна стратегія та роль медіа в репрезентації культурного й соціального розмаїття країни. Мова й медіа є інструментами не лише для відродження, а й для створення міцного суспільного фундаменту, здатного забезпечити єдність у різноманітності [1, с. 24].

Отже, аналіз поточної ситуації свідчить, що державна мовна політика в Україні перебуває у новій фазі своєї реалізації. Якщо попередні етапи характеризувалися здебільшого створенням базового законодавчого забезпечення, то сучасний етап вимагає значно гнучкіших підходів. Ухвалений Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» заклав міцний фундамент, проте його імплементація стикається

із певними викликами. З одного боку, спостерігається багаторічний двомовний вжиток в побуті, а з іншої сторони держава має враховувати євроінтеграційні вимоги щодо дотримання мовних прав національних меншин. Більше того, повномасштабна військова агресія остаточно перевела питання мови в площину національної безпеки, що підтверджують заяви як представників Уповноваженого із захисту державної мови, так і рішення Національної комісії зі стандартів державної мови. Для того щоб комплексно структурувати виявлені деструктивні чинники та запропонувати чіткі напрями для їхньої нейтралізації, доцільно згрупувати головні проблеми та стратегічні напрями оптимізації мовної політики в табл. 1.

Отже, співвідношення проблем і напрямів їх вирішення, наведених у табл. 1, дозволяє стверджувати, що сучасна мовна політика України потребує виокремлення в самостійний, повноцінний фінансований сектор державного управління. Сучасні реалії диктують потребу у створенні розгалуженої, доступної для кожної вікової групи «лагідної українізації». Зокрема, це вимагає активного насичення внутрішнього ринку конкурентоспроможним цифровим та культурним продуктом, посилення вимог до мови веб-сайтів та запровадження дієвих освітніх програм для дорослого населення і військовослужбовців. Тільки завдяки поєднанню правових обмежень та стимулюючих заходів державна мова зможе повноцінно виконати свою ключову функцію, тобто стати безальтер-

Таблиця 1

Проблеми реалізації державної мовної політики в сучасних умовах та стратегічні напрями їх вирішення

Сфера	Наявні проблеми	Напрями їх вирішення
Нормативно-правова сфера	Наявність окремих законодавчих прогалів у регулюванні мовних прав національних меншин Необхідність узгодження законів із євроінтеграційними зобов'язаннями	Гармонізація національного законодавства з міжнародними вимогами Посилення адміністративної відповідальності за ігнорування норм державної мови
Освітня та кадрова сфера	Дефіцит безкоштовних мовних курсів і фахових викладачів української для дорослого населення	Масштабування мережі розмовних клубів Впровадження обов'язкових курсів підвищення кваліфікації
Інформаційно-цифрова сфера	Часте порушення прав споживачів щодо відсутності українськомовних сайтів Домінування іноземного (зокрема ворожого) контенту	Запровадження пільг для IT-розробників Посилення моніторингу цифрового простору Офісом Уповноваженого із захисту державної мови
Соціокультурна сфера	Інерційність побутового спілкування та збереження стійкої практики двомовності	Насичення ринку якісним українськомовним культурним продуктом
Міжнародна сфера	Агресивна російська пропаганда за кордоном під приводом «захисту прав російськомовних» Низька популярність мови у світі	Активне просування української мови як іноземної у провідних університетах світу

Джерело: складено автором.

нативним чинником згуртованості українського народу.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в сучасних умовах мовна політика України остаточно трансформувалася у визначальний чинник національної безпеки та державного суверенітету. Чинна нормативно-правова база, що спирається на статтю 10 Конституції України та норми базового Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», створює достатнє та надійне правове підґрунтя для розвитку української мови в усіх сферах життєдіяльності. Водночас повномасштабне вторгнення спричинило інтенсифікацію процесів самоідентифікації населення, де мова виступила ключовим інструментом контрпропаганди. Масовий перехід громадян на українську в приватному житті свідчить про формування внутрішнього суспільного запиту на зміцнення позицій державної мови, що забезпечує підтримку та легітимізацію відповідних законодавчих норм.

Проте практична імплементація мовної політики на сучасному етапі досі супроводжується

низкою деструктивних факторів, серед яких збереження двомовності в побуті, дефіцит безкоштовної освітньої інфраструктури для вивчення мови дорослим населенням, а також численні порушення в цифровому просторі, зокрема відсутність україномовних версій веб-сайтів. Окремим викликом залишається гостра потреба узгодження національного законодавства з європейськими стандартами захисту прав національних меншин. Для ефективного подолання виявлених проблем державна мовна політика має поєднувати методи суворого контролю в публічній сфері із заходами «лагідної українізації». Так, пріоритетними напрямками мають стати розвиток мережі розмовних клубів, надання пільг для ІТ-розробників, які здійснюють локалізацію програмних продуктів та насичення внутрішнього ринку якісним українським культурним контентом. Впровадження запропонованих рекомендацій дасть змогу гармонізувати законодавчі вимоги із запитами суспільства, мінімізувати соціальну напругу та остаточно закріпити статус української мови як єдиного консолідуючого чинника української нації.

Список літератури:

1. Гарачковська О. О., Дмитренко Н. В., Плеханова Т. М. Мовна стратегія й медіареєнтрація в післявоєнній Україні: наслідки для ідентичності та інклюзивності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2025. № 1. С. 19–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.1/04>.
2. Джупіна Х. Мовна ситуація в Україні: шляхи її вирішення. Мова і право: лінгвістичний аспект розуміння, тлумачення та застосування права: матеріали міжвузівського круглого столу (04 березня 2025 року). Одеса: ОДУВС, 2025. С. 60–63.
3. Малінська Г. Д., Горбань Г. М. Мовна політика в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку української мови в багатомовному середовищі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2025. № 1. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.1/10>.
4. Огієнко І. Мовна політика України: виклики та пріоритети сьогодення: Current Trends in Young Scientists' Research: XII All Ukrainian Scientific and Practical Conference (April 25, 2024). Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University, 2025. С. 38–41.
5. Тарасенко О. Л. Реалізація державної мовної політики в Україні: європейський контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.276>.
6. Шаповаленко Н. Мовна політика в Україні: здобутки та виклики. Мова і право: лінгвістичний аспект розуміння, тлумачення та застосування права: матеріали міжвузівського круглого столу (04 березня 2025 року). Одеса: ОДУВС, 2025. С. 32–34.

Bessarab O. V. STATE LANGUAGE POLICY IN MODERN CONDITIONS IN UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR THEIR SOLVE

The article is devoted to identifying problems in the sphere of implementation of the state language policy of Ukraine and revealing directions for their solution. It is well known that in today's conditions the state language policy of Ukraine is undergoing significant transformations under the influence of European integration processes and the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our state. The issue of language has finally ceased to be a purely linguistic or cultural problem, turning into a defining element of the national security system. The adoption of the Law of Ukraine "On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State" laid a solid legal foundation for the development of the state language in all spheres of public life. However, the processes of its full implementation, overcoming the consequences of centuries-old

Russification and balancing the rights of national minorities in accordance with international standards give rise to numerous challenges. Therefore, the need for a comprehensive study of the problems of implementing language legislation and the search for effective mechanisms for their resolution determine the high relevance of this study.

It is determined that the language policy of Ukraine is a set of legislative norms and strategic programs aimed at regulating language processes and adapting the language environment to modern social challenges. It is noted that thanks to language policy, the national identity of the state is formed, which allows it to confidently position itself in the international arena. The problems of implementing state language policy in modern conditions are grouped, in particular, the preservation of bilingualism in everyday life, the shortage of free educational infrastructure for language learning by the adult population, as well as numerous violations in the digital space, in particular, the absence of Ukrainian-language versions of websites. Strategic directions for their solution are determined, for example, the development of a network of conversation clubs, the provision of benefits for IT developers who localize software products, and the saturation of the domestic market with high-quality Ukrainian cultural content. These measures will make it possible to harmonize legislative requirements with the demands of society, minimize social tension and finally consolidate the status of the Ukrainian language as the only consolidating factor of the Ukrainian nation.

Keywords: public administration, legislation, language, language policy, problems, directions of solutions.

Дата першого надходження статті до видання: 28.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 349.3(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/07>

Іванов А. В.

<https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

Академії праці, соціальних відносин і туризму

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розкриттю особливостей державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів в Україні. В умовах повномасштабної російської збройної агресії, глобальних економічних трансформацій та демографічної кризи, питання соціальної безпеки в Україні набуло надзвичайно важливого значення. Соціальна безпека лежить в основі національної безпеки, оскільки вона визначає рівень захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз. Сучасні виклики (зокрема масове переміщення населення, руйнація соціальної інфраструктури, зростання рівня бідності та навантаження на систему соціального захисту тощо) вимагають кардинального переосмислення існуючих механізмів державного управління. Традиційні підходи вже не забезпечують належної стійкості системи, що зумовлює необхідність пошуку нових адаптивних моделей державного регулювання у цій сфері.

Наведено концептуальну схему взаємодії сучасних викликів та інструментів державного управління, яка відображає те, що система соціальної безпеки України сьогодні перебуває під кумулятивним впливом трьох чинників. Зокрема, війна виступає як основний дестабілізатор, що формує запит на екстремальні заходи захисту. У той же час, цифровізація стає внутрішнім стабілізаційним механізмом, який дозволяє державним органам зберігати управління системою навіть за умови фізичного руйнування інфраструктури. Зрештою, чинник глобалізації забезпечує зовнішню підтримку та визначає євроінтеграційні орієнтири, які є необхідними для легітимізації реформ у міжнародному просторі. Поєднання цих чинників у центрі моделі дозволяє досягти кінцевої мети державного управління, яка полягає у формуванні соціальної стійкості. Соціальна стійкість при цьому виступає не просто як наслідок, а як нова якість системи, що забезпечує довгостроковий людський розвиток навіть попри триваючу агресію. Встановлено, що пріоритетом повоєнного розвитку має стати перехід до політики активної соціальної інклюзії. Державне управління повинно зосередитися на створенні умов для самореалізації громадян через інклюзивність, цифрову доступність та розвиток людського потенціалу. Тільки поєднання технологічних інновацій із людиноцентричним підходом дозволить системі соціальної безпеки України не лише відновитися, а й стати стійкою до майбутніх глобальних викликів.

Ключові слова: державне управління, соціальна безпека, забезпечення соціальної безпеки, глобалізація, цифровізація, війна.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку української державності проблема забезпечення соціальної безпеки трансформувалася з питання підтримки добробуту у необхідність збереження національної стійкості та державного суверенітету. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки нової парадигми державного управління, яка б відповідала сучасним умовам, де сфера соціальної безпеки опинилася в епіцентрі впливу потужних факторів, зокрема руйнівного впливу війни, трансформаційних

можливостей цифровізації та системного тиску глобалізації.

Першим і найбільш критичним чинником є повномасштабна російська збройна агресія, яка спричинила безпрецедентну на європейському континенті гуманітарну кризу. Війна радикально змінила структуру соціальних ризиків. Так, масове внутрішнє переміщення населення, руйнація соціальної інфраструктури, зростання кількості ветеранів та осіб з інвалідністю вимагають від держави переходу до режиму «екстремального» управління.



Традиційні механізми управління виявилися мало-ефективними, що зумовлює потребу у формуванні адаптивної моделі соціального захисту, здатної функціонувати в умовах постійної загрози та обмежених бюджетних ресурсів.

Другим визначальним чинником є цифровізація, яка в умовах війни стала критичним інструментом забезпечення життєдіяльності суспільства. Цифрова трансформація державного управління (зокрема через впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери та платформи «Дія») дозволяє забезпечити безперервність соціальних виплат, мінімізувати бюрократизм та забезпечити адресність допомоги. Дослідження цифрових інструментів є надзвичайно актуальним, оскільки вони дозволяють створити прозору та гнучку систему, яка здатна миттєво реагувати на потреби людини.

Третім чинником виступає глобалізація, яка навіть в умовах воєнного стану диктує вимоги до якості державного управління. Соціальна безпека в нашій державі на даний час безпосередньо залежить від успішності євроінтеграційних процесів, синхронізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами та здатності держави конкурувати за власний людський капітал на глобальному ринку праці. Питання повернення мігрантів та ефективного адміністрування міжнародної допомоги стають головними завданнями для органів публічної влади, що потребує наукового обґрунтування стратегій повоєнного відновлення.

Таким чином, необхідність розробки цілісної концепції державного управління у сфері соціальної безпеки, яка б інтегрувала воєнний досвід, цифрові інновації та глобальні стандарти, обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як С. Линдюк, О. Новікова, А. Павельєва, О. Сидорчук, Д. Сковронський та інші. Водночас, попри значну кількість наукових праць, потребують додаткового вивчення питання поєднання цифрових технологій та механізмів кризового реагування в умовах сучасної війни.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття особливостей державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів в Україні.

Виклад основного матеріалу. Тривала російська агресія спричиняє надзвичайне загострення проблем соціальної безпеки, водночас суттєво обмежуючи інструменти для її підтримки. Розу-

міння соціальної безпеки як стану захищеності життєво важливих інтересів людини, громади та держави від національних загроз дозволяє виокремити низку її специфічних особливостей. Насамперед це її людиноцентричність, що робить її основою національної безпеки. Крім того, вона має похідний характер, оскільки її рівень безпосередньо залежить від процесів в економічній, політичній та військовій сферах. Водночас соціальна безпека виступає складовим елементом соціальної політики, визначаючи її вектор через необхідність нейтралізації актуальних загроз. Зрештою, саме стан захищеності громадян є ключовим показником для міжнародної спільноти, що впливає на формат світової підтримки України.

Реалії сьогодення сформували нові загрози в соціальній безпеці та поглибили ті, які мали місце до воєнного стану. До переліку найбільш вагомих загроз соціальній безпеці доцільно включити такі: надмірні втрати людського потенціалу через загибель, поранення, інвалідізацію та високу природну смертність; значна за масштабами зовнішня міграція населення та високі ризики неповернення значної кількості українських мігрантів; різке зростання рівня бідності населення України; посилення незахищеності прав і свобод громадян; різке погіршення здоров'я населення; зростання посттравматичних розладів; зниження доступності населення до медичних послуг та необхідної медичної допомоги; зростання довготривалого безробіття; значні втрати населенням житла (без можливості подальшого відновлення) через бойові дії; руйнування освітньої інфраструктури; зниження рівня та якості освіти через втрату можливостей навчання, дистанційні форми, неповне охоплення учнів навчальним процесом через значні ушкодження енергосистеми, відсутність електрики та Інтернет-зв'язку; зниження рівня підтримки, використання та адресного залучення наукового потенціалу до посилення обороноздатності країни й подолання наслідків війни; негативний інформаційний вплив політтехнологій агресора на свідомість населення окупованих територій, депортовано населення шляхом насадження чужих цінностей, перекручування історичних подій та фактів, поширення недостовірної та упередженої інформації в засобах масової інформації та соціальних мережах; зростання криміналізації суспільства, соціальних конфліктів, зниження трудової безпеки країни [3]. Зазначена сукупність загроз соціальній безпеці пов'язана із взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу

та одночасної нейтралізації ризиків на обох рівнях.

Відтак, враховуючи складність сучасних суспільно-політичних процесів, трансформація державного управління соціальною безпекою вимагає системного бачення. Це зумовлює необхідність переходу від лінійного управління до динамічної моделі, яка здатна одночасно нівелювати загрози воєнного характеру та використовувати можливості технологічного прогресу. Для кращого розуміння взаємодії ключових факторів, що визначають сучасний стан соціальної сфери, наведемо концептуальну схему (див. рис. 1).

Представлена на рис. 1 модель відображає те, що система соціальної безпеки України сьогодні перебуває під кумулятивним впливом трьох чинників. Зокрема, війна виступає як основний дестабілізатор, що формує запит на екстремальні заходи захисту. У той же час, цифровізація стає внутрішнім стабілізаційним механізмом, який дозволяє державним органам зберігати управління системою навіть за умови фізичного руйнування інфраструктури. Зрештою, чинник глобалізації забезпечує зовнішню підтримку та визначає євроінтеграційні орієнтири, які є необ-

хідними для легітимізації реформ у міжнародному просторі.

Поєднання цих чинників у центрі моделі дозволяє досягти кінцевої мети державного управління, яка полягає у формуванні соціальної стійкості. Соціальна стійкість при цьому виступає не просто як наслідок, а як нова якість системи, що забезпечує довгостроковий людський розвиток навіть попри триваючу агресію. Розглянемо детальні впливи кожного окремого чинника.

Глобальне безпекове середовище характеризується високим рівнем турбулентності й непередбачуваності, руйнується міжнародна система стратегічної стабільності, загострюється конкуренція між державами, виникають нові конфлікти, урегулювати які стає все складніше [6, с. 6]. Війна завдає значної шкоди системі соціальної безпеки України, сприяє стрімкому зростанню соціальної напруги в суспільстві. В умовах воєнної агресії з боку РФ посилюються виклики, що створюють загрози життю загалом, а також безпечній життєдіяльності населення. Зважаючи на зазначене вище, є потреба у приділенні суттєвої уваги з боку держави для вирішення проблемних питань, бо

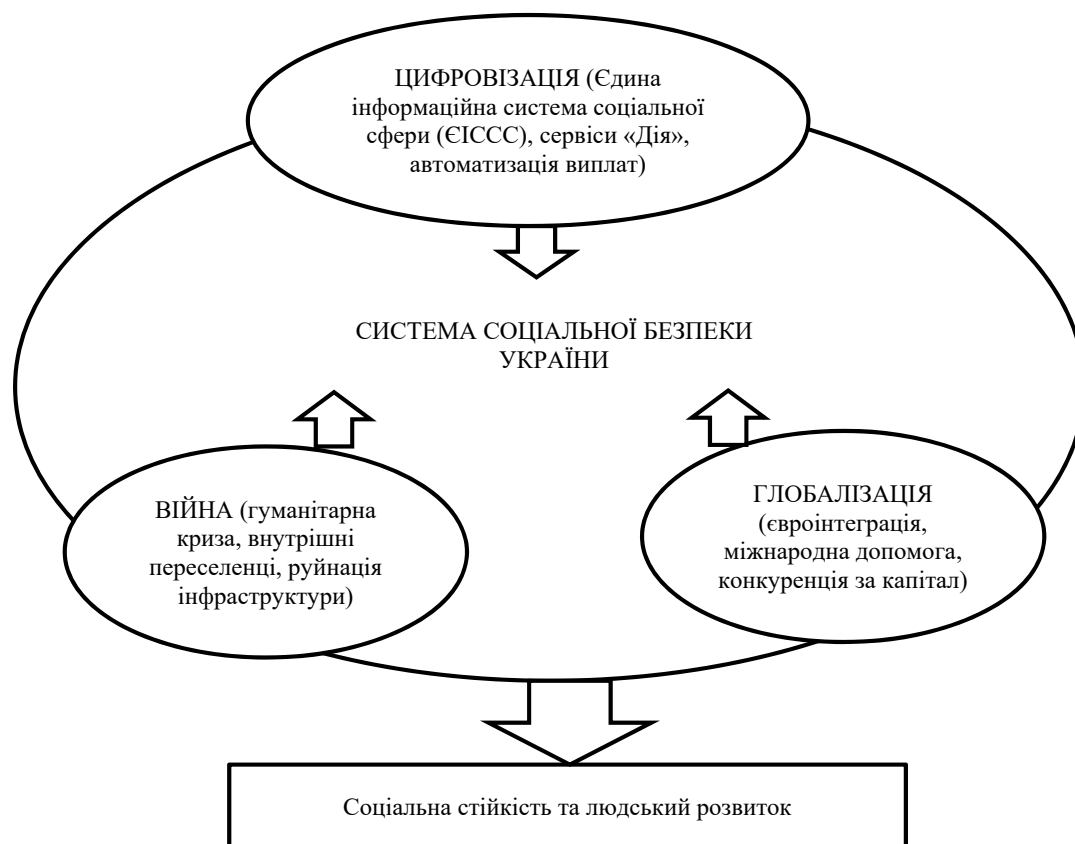


Рис. 1. Концептуальна схема взаємодії сучасних викликів та інструментів державного управління

Джерело: складено автором.

в умовах воєнного стану система соціальної безпеки є однією з ключових, оскільки вона необхідна й соціально вразливим верствам населення. З огляду на це концептуалізація, вибір широкого, але збалансованого переліку характеристик і параметрів має першочергове значення для формування політики соціальної безпеки [2, с. 215–216].

Отже, повномасштабна війна стала каталізатором переходу від стабільного сервісного урядування до моделі «екстремального управління» соціальними ризиками. Державні інституції змушені адаптувати правові та організаційні механізми до умов безпрецедентної гуманітарної кризи, де головним завданням є збереження життєздатності системи соціального захисту в умовах дефіциту ресурсів. Трансформація проявилася у гнучкості нормативного регулювання (спрощення процедур набуття статусів) та зміні управлінських пріоритетів у бік підтримки внутрішніх переселенців та ветеранів. Важливим аспектом стала горизонтальна інтеграція зусиль органів центральної влади та місцевого самоврядування, де територіальні громади взяли на себе роль первинних центрів забезпечення соціальної безпеки, що підтверджує життєздатність реформи децентралізації навіть у кризовий період.

Натомість, цифрова модернізація системи соціальної безпеки є важливим драйвером сучасного етапу трансформації суспільства. Цифровізація в системі соціальної безпеки є ефективним способом протидії загрозам, оскільки знижує адміністративні витрати, покращує точність і прозорість даних, скорочує помилки та дублювання, а також прискорює надання соціальних послуг. Вона забезпечує більш персоналізовані послуги, дозволяє користувачам контролювати свої дані та покращує взаємодію громадян з інституціями соціального захисту. Вплив процесів цифровізації на складові соціальної безпеки є інтегральним і суперечливим, що створює ризики для безпеки. Наприклад, значні темпи застосування інформаційно-комунікаційних технологій викликають поляризацію фахівців за рівнем опанування цифрових навичок. Відповідно зростають ризики невідповідності якісних освітньо-кваліфікаційних і професійних знань, умінь і навичок фахівців вимогам і потребам ринку праці. Серед загроз соціальній безпеці в результаті цифрових трансформацій є: погіршення соціального захисту населення; зростання соціальної нерівності; поглиблення структурного безробіття тощо. Нова реальність під впливом цифровізації стає викликом традиційній системі гарантування соціальної безпеки [1, с. 198–199].

Відтак, в умовах воєнної загрози, цифровізація виступає не просто технологічним оновленням, а запорукою безперервності функціонування держави. Впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) дозволило централізувати дані, забезпечивши «соціальну мобільність» прав громадянина. Застосунок «Дія» радикально знизив бюрократичне навантаження та корупційні ризики, автоматизувавши процеси верифікації виплат та надання статусів. Це сприяє підвищенню ефективності розподілу державних ресурсів, хоча й створює нові виклики щодо кібербезпеки та цифрової інклюзії для вразливих груп населення.

Крім цього, соціальна безпека України в сучасних умовах є нерозривно пов'язаною з глобальним безпековим аспектом та вимогами європейської інтеграції. Глобалізація проявляється через критичну залежність національної соціальної політики від зовнішньої фінансової допомоги та технічної підтримки міжнародних інституцій.

Глобалізація, як масштабний процес світової інтеграції, значно впливає на соціальну безпеку. З одного боку, глобальні тенденції можуть призвести до підвищення економічного зростання, розвитку технологій та доступу до інформації, що може позитивно вплинути на соціальну безпеку. З іншого боку, глобалізація може призвести до зростання нерівності, зменшення соціальних гарантій та втрати контролю держави над економікою, що загрожує стабільності та безпеці суспільства. Д. Сковронський вважає, що в умовах глобалізації посилюються суперечності у взаєминах соціальної держави і громадянського суспільства, що призводить до кризи соціальної держави на глобальному і національному рівнях. Однак, досягши балансу у взаємодії основних соціальних і політичних сил у суспільстві, ці суперечності можливо згладити [5, с. 240]. Отже, для забезпечення соціальної безпеки в умовах глобалізації, потрібні комплексні стратегії, спрямовані на зменшення нерівностей, підвищення доступу до освіти та охорони здоров'я, створення стійких систем соціального захисту та розвиток міжнародного співробітництва. Важливо створювати програми та політики, спрямовані на підтримку уразливих груп населення та сприяння їх інклюзії в суспільство. Також важливо сприяти обміну найкращими практиками та інноваціями між країнами для розвитку більш стійких та ефективних систем соціального захисту [4].

Отже, державне управління змушене синхронізувати вітчизняні стандарти соціального захисту

з вимогами ЄС, що передбачає модернізацію системи соціального страхування та трудового законодавства. Крім того, глобалізаційний тиск зумовлює гостру конкуренцію за людський капітал, що вимагає від держави формування стратегій повернення та реінтеграції біженців як умови довгострокової стійкості суспільства.

Повоєнне відновлення сфери соціальної безпеки потребує розробки моделі «активної соціальної політики». Основним пріоритетом стає не просто надання допомоги, а створення інклюзивного середовища для самореалізації постраждалих від війни, насамперед ветеранів та осіб з інвалідністю. Державне управління має зосередитися на розвитку людського капіталу через інвестиції в освіту, перекваліфікацію та підтримку підприємницьких ініціатив. Стратегічним орієнтиром є побудова «Цифрової соціальної держави», де прозорість та адресність стануть основою для відновлення суспільної довіри.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в умовах сучасних викликів державне управління у сфері забезпечення соціальної безпеки України зазнало докорінних змін, перейшовши до стратегії адаптивної стійкості. Встановлено, що повномасштабне російське вторгнення стало визначальним деструктивним чинником, який змусив систему публічного управління миттєво адаптувати нор-

мативно-правові та організаційні механізми до потреб переселенців, ветеранів та постраждалих, що підтвердило життєздатність децентралізованої моделі управління на рівні територіальних громад.

Розглянувши вплив цифровізації на соціальну безпеку встановлено, що впровадження цифрових систем (зокрема Єдиної інформаційної системи соціальної сфери) не лише забезпечило безперервність соціальних виплат у прифронтових зонах, а й створило основу для нової якості взаємодії між державою та громадянином, заснованої на принципах прозорості, мінімізації бюрократії та адресності допомоги. У контексті глобалізаційних процесів визначено, що соціальна безпека України є інтегрованою частиною європейського безпечного простору, що потребує подальшої гармонізації національного законодавства із соціальними стандартами ЄС для забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу.

В цілому, пріоритетом повоєнного розвитку має стати перехід до політики активної соціальної інклюзії. Державне управління повинно зосередитися на створенні умов для самореалізації громадян через інклюзивність, цифрову доступність та розвиток людського потенціалу. Тільки поєднання технологічних інновацій із людиноцентричним підходом дозволить системі соціальної безпеки України не лише відновитися, а й стати стійкою до майбутніх глобальних викликів.

Список літератури:

1. Линдюк С. Вплив процесів цифровізації на соціальну безпеку. Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (28 квіт. 2023, м. Дніпро). Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2023. Том 2. С. 197–199.
2. Линдюк С. Концептуальні засади забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. Випуск 2 (14). С. 202–220. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-202-220](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-202-220).
3. Новікова О. Ф., Сидорчук О. Г. Соціальна безпека в умовах війни: чинники формування та можливості забезпечення. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-09/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A2_2.pdf.
4. Павельєва А. К. Трансформація соціальної безпеки в умовах глобалізації: виклики та перспективи. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/11/CURRENT-METHODS-OF-IMPROVING-OUTDATED-TECHNOLOGIES-AND-METHODS.pdf#page=417>.
5. Сковронський Д. Глобалізаційні процеси та розвиток соціальної держави. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки : збірник наукових праць. 2016. № 855. С. 238–244.

Ivanov A. V. STATE ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PROVIDING SOCIAL SECURITY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES IN UKRAINE

The article is devoted to revealing the peculiarities of state administration in the sphere of ensuring social security in the conditions of modern challenges in Ukraine. In the conditions of full-scale Russian armed aggression, global economic transformations and demographic crisis, the issue of social security in Ukraine has acquired extremely important importance. Social security is the basis of national security, since it determines the level of protection of the vital interests of the individual, society and the state from internal and external

threats. Modern challenges (in particular, mass population displacement, destruction of social infrastructure, increasing poverty and burden on the social protection system, etc.) require a radical rethinking of existing mechanisms of state administration. Traditional approaches no longer provide proper stability of the system, which necessitates the search for new adaptive models of state regulation in this area.

A conceptual scheme of the interaction of modern challenges and public administration tools is presented, which reflects the fact that the social security system of Ukraine today is under the cumulative influence of three factors. In particular, war acts as the main destabilizer, which forms the demand for extreme protection measures. At the same time, digitalization becomes an internal stabilization mechanism that allows state bodies to maintain control of the system even in the event of physical destruction of the infrastructure. Finally, the globalization factor provides external support and determines the European integration guidelines that are necessary for the legitimization of reforms in the international space. The combination of these factors at the center of the model allows achieving the ultimate goal of public administration, which is to form social stability. Social stability acts not just as a consequence, but as a new quality of the system that ensures long-term human development even despite ongoing aggression. It is established that the priority of post-war development should be the transition to a policy of active social inclusion. Public administration should focus on creating conditions for citizens' self-realization through inclusion, digital accessibility, and human potential development. Only a combination of technological innovations with a human-centric approach will allow Ukraine's social security system to not only recover, but also become resilient to future global challenges.

Keywords: *public administration, social security, social security provision, globalization, digitalization, war.*

Дата першого надходження статті до видання: 02.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Юффе М. В.

<https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття присвячена розкриттю механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. В умовах сьогодення, які характеризуються системними реформами, європейською інтеграцією та необхідністю швидкого реагування на кризові виклики, постають принципово нові вимоги до кадрового складу органів державної влади та місцевого самоврядування. Традиційна бюрократична модель управління, орієнтована на суворе дотримання інструкцій, поступово втрачає свою ефективність. Натомість постає гостра потреба в публічних службовцях – лідерах, які здатні брати на себе відповідальність за прийняття складних рішень, ініціювати інновації та консолідувати громадські зусилля навколо стратегічних цілей. Актуальність дослідження механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу зумовлена кількома важливими факторами. По-перше, це динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Так, в умовах воєнного стану та подальшого післявоєнного відновлення публічна служба потребує фахівців із високим рівнем адаптивності та емоційного інтелекту. По-друге, децентралізація влади делегувала місцевому рівню повноваження на прийняття рішень, що вимагає від посадових осіб не просто адміністративних навичок, а спроможності до стратегічного бачення. По-третє, цифровізація управління змінює саму сутність взаємодії влади та суспільства, де лідерство стає інструментом забезпечення прозорості та довіри.

В статті розкрито сутність поняття «потенціал особистості», «лідерський потенціал» та «лідерський потенціал публічного службовця». Встановлено, що лідерський потенціал публічного службовця – це складна інтегральна властивість, що поєднує індивідуальні психологічні якості, професійні компетенції та ціннісні орієнтири. Проаналізовано механізми формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців, зокрема нормативно-правовий, організаційний, освітній, психологічний та мотиваційний. З'ясовано, що ефективність процесу розвитку лідерства залежить від поєднання всіх перелічених механізмів. Тільки за умови, коли правове забезпечення стимулює ініціативу, а освітня система надає необхідні інструменти для її реалізації, стає можливою поява нової генерації публічних лідерів, здатних до реалізації складних державних стратегій.

Ключові слова: публічне управління, керівник-лідер, лідерський потенціал, публічні службовці, механізми.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, системних реформ та цифрової трансформації вимоги до публічних службовців зростають. Окрім професійної експертизи, критично важливими стають адаптивність, інноваційність та розвинені лідерські компетенції. Сутність лідерства полягає у поєднанні стратегічного мислення та високих етичних стандартів. Через особисту доброчесність та вплив, лідер вибудовує систему організаційних цінностей, яка спонукає публічних службовців бути «інноваторами» та брати відповідальність за майбутній розвиток держави.

Відтак, в умовах сучасної нестабільності ефективність органів публічного управління критично залежить від лідерського потенціалу публічних службовців. Ключовими чинниками успіху стають здатність формувати професійні команди, надихати персонал на досягнення суспільно значущих цілей, майстерність делегування та готовність приймати відповідальні рішення в кризових ситуаціях. Трансформація системи публічного управління актуалізує питання розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.



Разом з тим, на практиці спостерігається суттєвий розрив між задекларованими пріоритетами реформ та реальним станом управлінської культури. Існуюча проблема полягає у домінуванні підходу, коли зусилля службовців спрямовані не на стратегічне лідерство та превентивне реагування на виклики. Посилюється суперечність між потребою суспільства в лідерах та інерційністю бюрократичного апарату, який часто блокує ініціативу через надмірну регламентацію та страх перед помилками. Недостатня розробленість дієвих механізмів формування та розвитку особистісних якостей у професійні лідерські результати призводить до дефіциту кадрів, здатних працювати в сучасних динамічних умовах. Брак системності у розвитку лідерства на різних рівнях публічної служби зумовлює зниження інституційної стійкості держави. Таким чином, виникає гостра наукова та практична потреба у переосмисленні наявних інструментів впливу на кадровий потенціал та розробці комплексної моделі лідерства, яка б відповідала вимогам сервісно-орієнтованої держави та євроінтеграційним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Є. Воробйова, Н. Гончарук, І. Драган, О. Кіслов, К. Комарова, Х. Логош, Д. Чабан та інші. Попри значну кількість наукових праць, присвячених професіоналізації державної служби, питання саме механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців залишається недостатньо розробленим. Існує певний розрив між теоретичним розумінням лідерства та його практичним втіленням у системі публічного управління України.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Головним пріоритетом реформи державного управління є створення якісного кадрового потенціалу. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) фокусується на розбудові професійної та доброчесної служби, де управлінська діяльність базується на засадах лідерства. Стратегічна мета цих перетворень полягає у забезпеченні стійкості і результативності державних інституцій задля захисту прав громадян та розвитку громадянського суспільства.

Потреба в керівниках-лідерах є велика у всьому світі, оскільки лідерство залишається свого роду стратегічним ресурсом і до того ж дефіцитним. Сучасне сприйняття лідера харак-

терне тим, що він має розглядатися насамперед як носій інноваційної організаційної культури, як головний агент перманентних змін в країні. Для вітчизняної економіки, що прагне інтеграції в глобальну систему, зі зрозумілих причин потреба у лідерах особливо значуща. Лідерство в державному управлінні сприймається як складне поняття, що відображає різноманіття управлінських процесів, а також плюралізм форм організацій. Водночас лідерство може асоціюватися з людиною (його якостями, здібностями, орієнтацією на домінуюче становище в організації); процесом (взаєминами та взаємодіями) та продуктом (результатами діяльності індивіда) [3, с. 261].

Лідерський потенціал публічного службовця – це поєднання професійних, психологічних, пізнавально-когнітивних, емоційних та соціальних якостей, що дозволяють йому впливати на інших, вести за собою людей, стратегічно планувати, ефективно вирішувати завдання та демонструвати високий рівень самовіддачі й ентузіазму в професійній діяльності. Отже, до основних складових лідерського потенціалу публічного службовця варто віднести:

- професійні якості: досвід, знання, уміння та навички, що дозволяють ефективно виконувати службові завдання;

- управлінські навички: вміння керувати процесами та людьми, визначати та делегувати завдання, досягати поставлених цілей;

- когнітивні здібності: здатність до стратегічного та інноваційного мислення, пізнання, аналізу, прийняття рішень та пошуку нестандартних рішень;

- емоційний інтелект: розуміння своїх емоцій та емоцій інших людей, емпатія, що допомагає будувати ефективні взаємодії;

- психологічні фактори: здатність впливати на оточення, мотивація, харизматичність, вміння вести за собою;

- соціальні навички: злагоджена робота в команді, здатність до ефективної комунікації, співпраці та налагодження партнерських відносин, вирішення конфліктів, контроль над емоціями, стресостійкість [2, с. 49–50].

Отже, на нашу думку, потенціал особистості постає як система природних і відновлюваних ресурсів, реалізація яких забезпечує значущі для індивіда та соціуму досягнення. Щодо лідерського потенціалу, то його можна визначити як багаторівневу структуру, що інтегрує низку компонентів (від ціннісно-мотиваційних та когнітивних до організаційно-управлінських і емоційно-комунікативних

характеристик), які відображають специфіку керівної діяльності.

Водночас лідерський потенціал публічного службовця – це складна інтегральна властивість, що поєднує індивідуальні психологічні якості, професійні компетенції та ціннісні орієнтири. У контексті публічного управління лідерство виходить за межі простого адміністрування, оскільки трансформується у здатність до стратегічного бачення майбутнього держави чи громади. На відміну від авторитарного стилю, сучасний лідер у державному секторі має володіти високим рівнем емоційного інтелекту, що дозволяє не лише ефективно керувати персоналом, але й вибудовувати довірливу комунікацію з громадянським суспільством. Таким чином, потенціал розглядається як прихований ресурс, який за відповідних умов активізується для розв'язання нестандартних управлінських завдань та впровадження суспільно значущих інновацій.

На нашу думку, серед механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців варто виокремити:

1. Нормативно-правовий механізм. Цей механізм є базовим, оскільки він легітимізує лідерство в ієрархічній системі публічної служби. Він передбачає не лише прийняття законів, але й створення підзаконних актів, що регулюють професійні стандарти. Головним елементом при цьому є впровадження компетентнісного підходу, що передбачає офіційне визнання лідерства як критичної компетенції для керівників усіх рівнів. Це означає, що при проведенні конкурсів на посади категорії «А» чи «Б», оцінка лідерських якостей повинна мати таку ж вагу, як і перевірка знання законодавства.

2. Організаційний механізм фокусується на створенні середовища, де лідерські якості можуть бути реалізовані на практиці. Одним із найефективніших інструментів є менторство (наставництво), де досвідчений лідер допомагає менш досвідченому колезі опанувати мистецтво прийняття рішень та управління конфліктами. Також важливою є горизонтальна ротація, тобто переведення службовця в інший підрозділ або орган влади.

3. Освітній механізм. Сучасний освітній механізм відходить від класичного формату «викладач – слухач» на користь активного навчання. Визначальну роль відіграє коучинг, спрямований на розкриття внутрішніх ресурсів службовця, та тренінги з емоційного інтелекту, що вчать лідера розуміти власні емоції та настрої колективу. Важливим елементом є навчання в умовах реальних

кейсів, де службовці розв'язують складні ситуації, з якими вони стикаються у повсякденній діяльності.

4. Психологічний механізм спрямований на формування психологічної стійкості. Він включає методи діагностики лідерського типу особистості, проведення психологічних розвантажень та навчання технікам управління стресом. Важливим аспектом є трансформація організаційної культури. Це створює безпечне середовище, у якому службовець не боїться виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність.

5. Мотиваційний механізм відповідає за те, щоб лідерство було не лише обов'язком, але й бажаною формою поведінки. Окрім матеріальних стимулів (преміювання за успішно реалізовані проекти), важливе значення має нематеріальна мотивація. Це включає публічне визнання заслуг, надання більшої автономії у прийнятті рішень, залучення до робочих груп стратегічного рівня та можливість самореалізації через авторські інноваційні проекти. Коли службовець бачить прямий зв'язок між своєю лідерською активністю та професійним визнанням, його потенціал перетворюється на реальну управлінську енергію.

Відтак, аналіз сучасних підходів до професіоналізації публічної служби свідчить, що лідерство не може розвиватися стихійно, а потребує цілеспрямованого впливу через систему взаємопов'язаних механізмів. Управлінська практика доводить, що ізольоване використання лише одного механізму (наприклад, тільки освітнього) не приносить бажаного результату, якщо загальна організаційна культура залишається репресивною або консервативною. Проведемо систематизацію основних механізмів, що забезпечують формування та подальший розвиток лідерського потенціалу публічних службовців у табл. 1.

Представлена класифікація демонструє, що механізми формування лідерського потенціалу мають багаторівневу структуру. Зокрема, нормативно-правовий та організаційний механізми виступають зовнішньою основою, яка задає легітимні межі та стандарти лідерської поведінки. Без їх належного функціонування будь-які ініціативи службовців можуть наштовхнутися на бюрократичний опір. Водночас, освітній та психологічний механізми фокусуються на внутрішніх змінах особистості. Важливо зауважити, що в сучасних умовах акцент зміщується з накопичення теоретичних знань на розвиток «soft skills», які складають основу лідерської спроможності. Мотиваційний механізм при цьому відіграє роль «зв'язуючої

Таблиця 1

Класифікація механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу публічних службовців

Механізм	Інструменти та методи	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	Професійні стандарти, оновлені умови конкурсів	Створення правового підґрунтя для відбору лідерів
Організаційний	Менторство, кадровий резерв, горизонтальна ротация	Побудова прозорого кар'єрного зростання лідера
Освітній	Коучинг, тренінги, стажування, дистанційні платформи	Набуття практичних навичок управління та стратегічного мислення
Психологічний	Формування корпоративної культури, тренінги стійкості до стресу, психологічне тестування	Готовність службовця брати відповідальність у кризових ситуаціях
Мотиваційний	Система надбавок за інновації, публічне визнання, участь у престижних проектах	Стимулювання прояву ініціативи та саморозвитку

Джерело: складено автором.

ланки», оскільки саме він визначає, чи буде службовець використовувати набутий потенціал для покращення публічного управління, чи залишатиметься пасивним виконавцем.

Таким чином, ефективність процесу розвитку лідерства залежить від поєднання всіх перелічених механізмів. Тільки за умови, коли правове забезпечення стимулює ініціативу, а освітня система надає необхідні інструменти для її реалізації, стає можливою поява нової генерації публічних лідерів, здатних до реалізації складних державних стратегій.

Як зазначають Є. Воробйова та Х. Логош, лідерство – це надкомпетентність особистості, у тому числі і керівника, яку важко виміряти та важко відтворити. Проаналізовані сучасні професійні програми до розвитку лідерства (загальна професійна (сертифікатна) програма для державних службовців (не рідше одного разу на три роки); загальна професійна (сертифікатна) програма з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності; програма підвищення кваліфікації з іноземних мов (англійська мова); загальна професійна (сертифікатна) програма з питань управління публічними фінансами тощо) досить успішно можуть впроваджуватись у соціальному середовищі для удосконалення якості роботи керівника в органах влади, які передусім мають покращити якість державних послуг та ефективність діяльності державних службовців. Тож набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей у сфері лідерства у державних службовців є необхідним для відповідного рівня професійної кваліфікації та держави в цілому [1, с. 119–120].

Розвиток лідерського потенціалу в органах державного управління передбачає здійснення таких заходів, як:

1. Аналіз та оцінка стратегій і завдань з метою виявлення характеру знань, умінь та навичок пра-

цівників, необхідних для реалізації конкретних стратегічних, тактичних та операційних цілей.

2. Аналіз кадрового складу органів державного управління з метою виявлення рівня професійної компетентності, поведінкових показників, особливостей мислення і готовності прийняти на себе повноваження лідера.

3. Виявлення, аналіз та оцінка проблем, що стримують розвиток лідерського потенціалу.

4. Формування резерву лідерів у складі керівників різних рівнів управління та рядових співробітників, які мають лідерський потенціал.

5. Забезпечення відповідності стратегічних цілей та лідерського потенціалу, оцінка дефіциту лідерів та розробка заходів, що спрямовані на поповнення лідерського потенціалу у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі [4].

Отже, розвиток лідерського потенціалу є ефективним механізмом модернізації державної служби та успішного впровадження адміністративних реформ. Пріоритетом у підвищенні ефективності державного апарату має стати інтеграція лідерського чинника у кадрову політику, зокрема через адаптацію профілів компетентностей керівних посад до актуальних суспільних викликів. Держава повинна забезпечити сприятливі умови для розвитку лідерства в органах влади, запроваджуючи ефективні інструменти формування продуктивного робочого середовища. Стимулювати лідерський потенціал варто через залучення службовців до розв'язання стратегічних завдань, розвиток професійної мобільності та впровадження кращих практик прийняття управлінських рішень.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в сучасних умовах трансформації державного управління лідерство перестає бути лише індивідуальною рисою характеру і перетворюється на стратегічний

інструмент забезпечення інституційної спроможності влади. Теоретичний аналіз поняття дозволив визначити лідерський потенціал як складну інтегральну властивість особистості, що поєднує професійні компетенції, ціннісні орієнтири та здатність до ініціювання суспільно значущих змін у ситуаціях високої невизначеності. Ефективність розвитку цього потенціалу безпосередньо залежить від системного та взаємодоповнюючого функціонування правових, організаційних, освітніх та психологічних та мотиваційних механізмів. Встановлено, що створення нормативного підґрунтя та впровадження компетентнісного підходу під час відбору кадрів є необхідною, але недостатньою умовою. Особливої актуальності набуває впровадження активних методик підготовки, таких як коучинг та симуляційні ігри, що дозволяють службовцям відпрацьовувати лідерські

навички у безпечних, проте наближених до реальності умовах.

Перспективи подальшого розвитку лідерського потенціалу в Україні лежать у площині гармонізації внутрішніх систем мотивації із кращими міжнародними практиками, де лідерська поведінка стає не лише обов'язком, але й визначальним чинником кар'єрного зростання та соціального визнання. Тільки через поєднання індивідуального прагнення службовця до саморозвитку із системною державною підтримкою можна сформувати нову генерацію публічних лідерів, здатних забезпечити ефективне післявоєнне відновлення та європейську інтеграцію країни. Реалізація запропонованих механізмів дозволить перетворити публічну службу на динамічну та сервісно-орієнтовану систему, здатну відповідати на найскладніші виклики сучасності.

Список літератури:

1. Воробйова Є., Логош Х. Лідерський потенціал державних службовців у процесі професійної підготовки. *Розвиток соціальних систем: публічне управління, менеджмент та адміністрування*. 2021. № 2. С. 114–124. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2021.2.09>.
2. Гончарук Н., Кіслов О. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 3. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>.
3. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 258–264. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.
4. Чабан Д.С., Комарова К.В. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bc1e5b2f-24ce-4804-90b2-77f022073b9c/content>.

Ioffe M. V. MECHANISMS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF PUBLIC SERVANTS

The article is devoted to revealing the mechanisms of formation and development of leadership potential of public servants. In today's conditions, which are characterized by systemic reforms, European integration and the need for rapid response to crisis challenges, fundamentally new requirements are emerging for the personnel of state authorities and local self-government bodies. The traditional bureaucratic management model, focused on strict adherence to instructions, is gradually losing its effectiveness. Instead, there is an acute need for public servants – leaders who are able to take responsibility for making complex decisions, initiate innovations and consolidate public efforts around strategic goals. The relevance of studying the mechanisms of formation and development of leadership potential is due to several important factors. Firstly, these are dynamic changes in the external environment. Thus, in the conditions of martial law and subsequent post-war reconstruction, the public service requires specialists with a high level of adaptability and emotional intelligence. Secondly, the decentralization of power delegated decision-making powers to the local level, which requires officials not just administrative skills, but the ability to have a strategic vision. Thirdly, the digitalization of management changes the very essence of the interaction between government and society, where leadership becomes a tool for ensuring transparency and trust. The article reveals the essence of the concepts of “personal potential”, “leadership potential” and “leadership potential of a public servant”. It is established that the leadership potential of a public servant is a complex integral property that combines individual psychological qualities, professional competencies and value orientations. The mechanisms of formation and development of the leadership potential of public servants are analyzed, in particular, regulatory, organizational, educational, psychological and motivational. It was found that the effectiveness of the leadership development process

depends on the combination of all the listed mechanisms. Only under the condition that legal support stimulates initiative, and the educational system provides the necessary tools for its implementation, the emergence of a new generation of public leaders capable of implementing complex state strategies becomes possible.

Keywords: *public administration, manager-leader, leadership potential, public servants, mechanisms.*

Дата першого надходження статті до видання: 29.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351.08:331.2

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/09>

Клименко О. В.

<https://orcid.org/0000-0003-3555-4604>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бортняк К. В.

<https://orcid.org/0000-0002-2135-3820>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Масик-Бєсова М. З.

<https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-МОТИВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОЄДНАННЯ ВОЄННОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗ

У статті досліджено процеси реформування та адаптації кадрової політики в системі державної служби України в умовах одночасної дії воєнного стану та глибокої економічної кризи. Головну увагу закріплено на фінансово-мотиваційному контурі як фундаментальному елементі збереження людського капіталу в публічному секторі. Проаналізовано практичні результати впровадження грейдингової системи оплати праці відповідно до Закону № 4282-IX та переходу на формулу «70 на 30». Визначено роль цифровізації через систему HRMIS та взаємозв'язку матеріальних обмежень із нематеріальними стимулами. Запропоновано комплексні рекомендації щодо запровадження ринкових коефіцієнтів для дефіцитних професій, модернізації кадрового резерву та децентралізації кібербезпеки до рівня ОТГ.

Ключові слова: державна служба, кадрова політика, грейдинг, воєнний стан, фінансова криза, мотивація персонал, HRMIS, інституційна стійкість.

Постановка проблеми. В умовах затяжної військової агресії та спричиненої нею макроекономічної нестабільності спроможність державного апарату оперативно реагувати на загрози є критичним чинником національної безпеки. Державний апарат перестав бути просто механізмом виконання формальних процедур; сьогодні це інструмент перерозподілу обмежених ресурсів, відбудови та євроінтеграції. Проте мобілізаційні процеси, вимушена міграція та обмеженість бюджетного фінансування призвели до гострого кадрового голоду в публічному секторі. Утримання ядра кваліфікованих управлінців за умов, коли держава не може конкурувати за рівнем заробітних плат із приватним або міжнародним секторами, вимагає докорінної зміни філософії HRM (Human Resource Management) у публічній службі. Це визначає екстремальну

актуальність дослідження фінансово-мотиваційних важелів кадрової політики. Отже, проблема полягає у наявності гострої суперечності між необхідністю забезпечення інституційної стійкості й боєздатності державного апарату в умовах воєнних загроз, з одного боку, та жорсткими фінансовими обмеженнями бюджету, що провокують вимивання найбільш компетентних кадрів середньої та вищої ланки, з іншого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження кадрових процесів в умовах криз закладено в працях відомих українських учених. Питання збереження людського капіталу та макроекономічного тиску на ринок праці детально висвітлені у фундаментальних доповідях академіка Елли Лібанової [6; 7]. Особливості фінансово-бюджетного забезпечення діяльності органів влади та оптимізації



видатків під час кризи розглядалися у розвідках Тетяни Кравченко [8].

Практичний вимір кадрової реформи, впровадження класифікації посад та цифровізації HRM-процесів у реальному часі відображено у програмних працях та інтерв'ю Голови НАДС Наталії Алюшиної [4; 5]. Разом із тим, потребує додаткового дослідження синергетичний ефект від поєднання нової грейдингової системи та інструментів нематеріальної мотивації (психологічної стійкості, крос-функціонального навчання) в умовах літа 2026 року.

Постановка завдання. Метою статті є розробка комплексної моделі оптимізації фінансово-мотиваційного інструментарію кадрової політики для утримання та розвитку кадрового потенціалу держслужби в кризовий період шляхом трансформації фінансово-мотиваційних механізмів кадрової політики в системі державної служби України та визначення особливостей їхнього функціонування в умовах воєнної та економічної криз.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальним фінансово-економічним зрушенням періоду 2024–2026 років в Україні став остаточний та незворотний перехід системи державної служби на грейдингову модель, закріплену Законом № 4282-IX. Проте усвідомлення невідворотності цієї реформи вирісло із глибокої, хронічної кризи попередньої моделі управління людськими ресурсами (HRM), яка десятиліттями експлуатувала застарілі радянські підходи.

Станом на кінець 2023 року архітектура оплати праці державних службовців в Україні повністю вичерпала свій потенціал і перетворилася на головне гальмо розвитку ефективного державного апарату. Протягом тривалого часу ключова вада системи полягала в критичному, штучному викривленні структури заробітної плати. Гарантований державою посадовий оклад (так звана стала частина) становив мізерну частку – лише 30%, а в деяких відомствах навіть менше 20% від загального обсягу фактичного доходу працівника. Решта 70–80% заробітку формувалися вручну за допомогою хаотичного набору суб'єктивних надбавок, доплат «за інтенсивність праці», премій за «високі досягнення» та інших непрозорих стимулів.

Така диспропорція була не просто бухгалтерською особливістю, а джерелом кількох масштабних деструктивних процесів:

1) Тотальна суб'єктивізація та феодалізація управління.

Оскільки базова частина зарплати була низькою, виживання і фінансове благополуччя кожного конкретного спеціаліста повністю залежали від волі та особистої лояльності його безпосереднього керівника. Саме керівник одноосібно вирішував, кому виплатити 200% премії, а кого залишити на «голому» окладі. Це руйнувало принцип професійної та політичної незалежності державного службовця. Замість орієнтації на якісний результат та захист державних інтересів, працівники були змушені демонструвати особисту відданість керівництву.

2) Хаотична кадрова сегрегація та міжвідомча несправедливість.

Стара система не мала єдиних стандартів оцінки цінності посад. Як наслідок, виникла глибока фінансова прірва між різними державними органами. Головний спеціаліст у «багатому» міністерстві або державному агентстві, яке мало доступ до спеціальних фондів чи внутрішніх джерел економіки, міг отримувати заробітну плату в 3–5 разів вищу, ніж спеціаліст з точно таким же рівнем відповідальності, функціоналом та навантаженням у «бідному» міністерстві (наприклад, соціального чи культурного спрямування). Особливо гостро ця несправедливість відчувалася на регіональному рівні: працівники місцевих державних адміністрацій та територіальних органів опинилися на межі виживання, виконуючи колосальний обсяг роботи за мінімальні гроші.

3) Прогресуюча втрата конкурентоспроможності на ринку праці.

Держава катастрофічно програвала боротьбу за таланти приватному сектору. Оскільки в офіційних оголошеннях про вакансії на державну службу зазначався лише чистий посадовий оклад (який часто був нижчим за мінімальну заробітну плату по країні), висококваліфіковані фахівці – юристи, фінансисти, IT-спеціалісти, аудиторі – навіть не розглядали можливість роботи на державу. Кадрові служби не могли легально гарантувати кандидату високу варіативну частину (премії) на етапі співбесіди, що призвело до вимивання інтелектуального капіталу з держорганів та їхнього старіння.

4) Інституційний тиск війни та вимоги міжнародних партнерів.

З початком повномасштабного вторгнення навантаження на державний бюджет України зросло до критичних меж. Фінансування цивільного сектору та держапарату стало майже повністю залежним від прямої фінансової допомоги міжнародних донорів (ЄС, МВФ, Світового банку). Західні партнери висунули жорстку та без-

альтернативну вимогу: кожна гривня чи євро, що витрачаються на утримання української бюрократії, мають бути прозорими, обґрунтованими та підзвітними. Утримувати стару систему з «ручним» розподілом мільярдних преміальних фондів в умовах дефіциту бюджету стало економічно неможливим і політично неприпустимим.

Сьогодні в Україні впроваджено жорстку формулу «70 на 30»:

- Посадовий оклад (стала частина) становить щонайменше 70% загального обсягу виплат. Усі посади розподілено за 27 ґрейдами на основі чіткої класифікації їхньої складності та відповідальності [5].

- Варіативна частина (премії) обмежена максимум 30% [1; 9].

Такий підхід дозволив досягти важливого антикризового ефекту – ліквідації так званих «вакансій-привидів». Раніше керівники відомств утримували до 30–40% штату порожнім, щоб за рахунок «економії фонду» виплачувати надбавки обраним працівникам. Тепер Міністерство фінансів виділяє кошти виключно на фактично працюючих осіб. Суб'єктивні надбавки (як-от «за високі досягнення») повністю скасовані, а надбавка за стаж чітко обмежена – 2% за рік, але не більше загальних 30%.

Таким чином, реформа оплати праці виникла не як теоретична ініціатива, а як життєво необхідний крок задля порятунку інституційної спроможності держави. Перехід до ґрейдингу став єдиним способом демонтувати корумповані радянські звички, повернути довіру суспільства та міжнародних інвесторів, а також створити справедливі умови для роботи тих, на кому тримається державне управління в часи найважчих історичних випробувань. Перехід від старої радянської системи до ґрейдингової моделі вимагав радикальної зміни самого об'єкта оцінки. Якщо раніше ключовим фактором визначення зарплати була назва посади та її місце в ієрархічній структурі (наприклад, «начальник управління» чи «головний спеціаліст»), то нова архітектура оплати праці базується на принципі оцінки реальної цінності самої посади (Job Evaluation) для державної установи та суспільства загалом.

Механіка класифікації, запроваджена на виконання Закону № 4282-IX, перетворила суб'єктивний процес призначення окладів на чітко алгоритмізовану процедуру. Усі посади державної служби в Україні були піддані ретельному функціональному аудиту та розподілені за 27 ґрейдами через систему багатокритеріального

аналізу. В основу класифікаційної моделі покладено чотири ключові аналітичні блоки, за якими оцінюється кожна штатна одиниця, незалежно від того, яка людина її обіймає в конкретний момент: управління та лідерство (масштаб керівництва), складність та характер завдань, рівень відповідальності та вплив на рішення, вимоги до кваліфікації та професійних знань.

Масштабний перехід державного апарату України на ґрейдингову систему оплати праці та ліквідація диспропорцій стали найрадикальнішою реформою у сфері публічного управління за часи незалежності. Проте злам радянських підходів та ліквідація ручного розподілу бюджетних коштів не могли пройти безболісно. Упродовж 2024–2026 років система зіткнулася з комплексом серйозних викликів – від прихованого інституційного опору до глибоких методологічних та соціально-економічних криз. Найпершим і найвідчутнішим викликом став жорсткий внутрішній опір з боку керівників вищої та середньої ланки багатьох державних органів. Стара система надавала керівникам відомств, департаментів та управлінь колосальний інструмент впливу – можливість одноосібно карати або милувати підлеглих «ручними» преміями та надбавками.

Позбавлення цієї прерогативи та обмеження варіативної частини жорсткою межею у 30% викликало приховану протидію. Під час проведення функціонального аудиту кадрової структури керівники намагалися штучно «підтягнути» опис обов'язків звичайних виконавців під критерії вищих ґрейдів. Метою було збереження високих зарплат для «своїх» людей в обхід логіки реформи. Деякі відомства намагалися терміново перейменувати технічні чи забезпечувальні посади на «аналітичні» та «стратегічні», щоб вивести їх із нижчих ґрейдів. Це змусило Національне агентство з питань державної служби (НАДС) та Міністерство фінансів запровадити додаткові жорсткі рівні верифікації та зовнішнього аудиту.

Запровадження єдиної матриці 27 ґрейдів мало на меті вирівняти історичні диспропорції. Проте на практиці вирівнювання зарплат призвело до неочікуваного побічного ефекту – фінансового знецінення унікальних висококласних компетенцій у деяких специфічних галузях. Наприклад, висококваліфіковані юристи, які представляють інтереси України в міжнародних арбітражах проти агресора, IT-архітектори, що створюють захищені державні реєстри, та фінансові аудитори міжнародного рівня опинилися в однакових ґрейдах із однаковими окладами, що й фахівці міністерств

із значно меншим рівнем стресу, ризиків та ринкової вартості. Коли зникла можливість доплачувати цим унікальним спеціалістам надбавки за «особливо важливу роботу», держава зіткнулася з хвилею звільнень дефіцитних професіоналів, які масово перейшли у приватний сектор або міжнародні донорські проєкти.

Реформа увійшла у пряме протиріччя з окремими нормами трудового законодавства та Конституції України, зокрема зі статтею 22, яка забороняє звуження змісту та обсягу існуючих прав і свобод при прийнятті нових законів.

Оскільки в низці державних органів (особливо в так званих «багатих» інспекціях, службах та судах) ліквідація 200–300% премій призвела до реального номінального зменшення щомісячного доходу працівників на колишніх посадах, це спровокувало хвилю судових позовів проти держави. Тисячі держслужбовців звернулися до адміністративних судів із вимогами повернути їм попередній рівень виплат, посиляючись на незаконність зміни істотних умов праці під час воєнного стану. Це створило колосальне навантаження на юридичну систему та змусило Кабінет Міністрів терміново розробляти складні механізми «компенсаційних виплат» та перехідних положень для запобігання колапсу судових та фінансових органів.

Перехід на фінансування виключно «фактичної чисельності» замість «граничної» вимагав наявності бездоганно працюючої цифрової екосистеми. Проте на початкових етапах інтеграція кадрових даних усіх відомств із базами даних Міністерства фінансів виявила сотні технічних помилок, дублювання інформації та невідповідностей. Виникли ситуації, коли через затримки в оновленні електронних кадрових систем Мінфін блокував фінансування зарплат реально працюючим людям, вважаючи їх «вакансіями-привидами». Органам влади довелося в авральному порядку, паралельно з виконанням основних функцій в умовах війни, проводити ручну верифікацію кожної штатної одиниці, що призвело до колосального психологічного та фізичного вигорання працівників служб управління персоналом (HR-відділів).

Грейдинг повністю змінив філософію кар'єрного зростання. За старої системи працівник знав: чим довше він сидить у кабінеті, тим вищою (за рахунок автоматичного стажу) буде його зарплата. Нове обмеження надбавки за вислугу років (максимум 30%) демотивувало значну частину досвідчених кадрів похилого віку, які вважали свій багаторічний досвід головною цінністю. Усвідомлення того, що молодий спеціаліст у вищому

грейді з вищими КРІ отримує значно більше, ніж ветеран праці у нижчому грейді, викликало глибокий мікрокліматичний конфлікт всередині багатьох колективів, що вимагало від керівництва розгортання програм психологічної адаптації та перенавчання персоналу.

Фінансовий контур не зміг би повноцінно функціонувати в умовах релокації без повного цифрового контролю. Впровадження інформаційної системи HRMIS дозволило оцифрувати понад 67,5 тисячі особових карток службовців у більш ніж 1000 держорганів [10].

Автоматизований модуль Payroll унеможливило технічне нарахування виплат, які порушують ліміти грейдингу. Крім того, запроваджений у систему модуль щорічного оцінювання перевів виставлення та погодження КРІ в електронні кабінети з використанням КЕП [11]. Це зв'язало виплату річної премії (яка обмежена розміром одного окладу) з об'єктивними цифровими результатами роботи працівника, мінімізуючи людський фактор.

Оскільки фінансова криза обмежує спроможність держави підвищувати зарплати до рівня комерційного ринку, кадрова політика змістила фокус на нематеріальні стимули: психологічну резильєнтність, яка підтримується через масштабне впровадження Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», створення у держорганах служби психологічної підтримки та «кімнати стійкості» для стабілізації емоційного стану співробітників у прифронтових зонах; адаптивне навчання, що здійснюється за рахунок донорських коштів ЄС та НАТО через Вищу школу публічного управління, якою запущено масові короткострокові онлайн-програми з кризового менеджменту, OSINT та євроінтеграційних закупівель (програма Ukraine Facility), що підвищує кар'єрний капітал службовця [4]; гнучка зайнятість, яка забезпечується шляхом законодавчого закріплення дистанційного та гібридного режимів роботи, а також впровадження «права на відключення» (Disconnect) та дозволяє персоналу адаптувати графік під блекаути й безпекові загрози [3].

Попри успішне «гасіння пожеж» на перших етапах криз, станом на середину 2026 року сформувалися системні дисбаланси, які потребують виправлення:

- Впровадження ринкових коефіцієнтів у грейдинг. Жорстка сітка грейдів зрівняла фахівців. Необхідно законодавчо дозволити гнучкі надбавки для вузькодефіцитних професій (ІТ-архітектори, кібераналітики, аудитори міжнародної допомоги).

Без цього публічний сектор повністю втратить фахівців у цих сферах.

- Трансформація кадрового резерву у «готові пакети». Існуючий «Резерв для ДОТ» зібрав тисячі анкет, але їхнє призначення поодинокі неефективне. Резервістів потрібно заздалегідь об'єднувати у готові міжвідомчі крос-функціональні команди (управлінець + юрист + фінансист) та спільно готувати їх до релокації на звільнені території.

- Перетворення взаємозамінності на кар'єрний ліфт: Крос-функціональне навчання (опанування суміжних професій) наразі сприймається працівниками як безкоштовне додаткове навантаження. Проходження таких курсів має автоматично гарантувати підвищення грейду або прискорене просування по службі (Fast Track).

- Створення Централізованого хмарного офісу для ОТГ: Рівень кібербезпеки в невеликих громадах є критично низьким. Необхідно забрати в ОТГ функцію самостійного адміністрування баз даних (ВПО, майно) та перевести їх на єдину, захи-

щену державою хмарну платформу за принципом Security by Design.

Висновки. Впровадження нової грейдингової системи оплати праці за формулою «70 на 30» відповідно до Закону № 4282-IX дозволило стабілізувати фінансовий стан державної служби, ліквідувати корупційні ризики ручного преміювання та знищити практику утримання «вакансій-привідів». Поєднання жорсткого фінансового контролю через систему HRMIS та пакету нематеріальної мотивації (дистанційна робота, психологічний супровід, безкоштовна європейська освіта) забезпечило інституційну витривалість українського держaparату під подвійним тиском воєнної та економічної криз.

Подальший розвиток кадрової політики має відбуватися через інтеграцію ринкових коефіцієнтів для дефіцитних спеціальностей, створення злагоджених управлінських команд для деокупованих територій та централізацію кіберзахисту місцевих громад у хмарі.

Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (зі змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 19 листоп. 2024 р. № 4282-IX щодо запровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад). Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: rada.gov.ua.
2. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо оплати праці державних службовців на основі класифікації посад : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 груд. 2023 р. № 1409. Кабінет Міністрів України : офіційний вебпортал. URL: rada.gov.ua.
3. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квіт. 2022 р. № 440. Урядовий портал. URL: rada.gov.ua.
4. Алюшина Н. Все, що запланувала на посаді, я виконала, тож настав час рухатися далі : інтерв'ю Голови НАДС. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». 2026. URL: interfax.com.ua.
5. Алюшина Н. Запровадження нової платформи оплати праці на основі класифікації посад є міжнародним зобов'язанням України в рамках євроінтеграції. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебпортал. 2024. URL: nads.gov.ua.
6. Війна в Україні: людський вимір : нац. доповідь / [Е. М. Лібанова, О. В. Позняк, Л. В. Шлепоко та ін.] ; за ред. Е. М. Лібанової ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2023. 240 с. URL: idss.org.ua.
7. Лібанова Е. М. Бідність в Україні: нові виклики та загрози воєнного часу. Вісник Національної академії наук України. 2023. № 7. С. 48–56. URL: visnyk-nanu.org.ua.
8. Кравченко Т. А. Фінансово-економічні інструменти забезпечення сталого розвитку публічного сектору в умовах кризових трансформацій / Т. А. Кравченко. Збірник наукових праць : Публічне управління. 2024. URL: visnyk-nanu.org.ua.
9. Реформа системи оплати праці державних службовців : аналітичний брифінг / ГО «Лабораторія законодавчих ініціатив». Київ, 2024. 18 с. URL: parlament.org.ua.
10. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами в держорганах України: результати та виклики впровадження HRMIS / Центр політико-правових реформ. Київ, 2025. URL: parlament.org.ua.
11. Оновлено HRMIS: запроваджено модуль оцінювання результатів службової діяльності / Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: nads.gov.ua.

Klymenko O. V., Bortniak K. V., Masyk-Biesova M. Z. TRANSFORMATION OF FINANCIAL AND MOTIVATION TOOLS OF PERSONNEL POLICY IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF COMBINATION OF MILITARY AND ECONOMIC CRISIS

The article examines the processes of reforming and adapting the personnel policy in the civil service system of Ukraine in the conditions of the simultaneous effect of martial law and a deep economic crisis. The main focus is on the financial and motivational circuit as a fundamental element of preserving human capital in the public sector. The practical results of the implementation of the labor grading system in accordance with Law No. 4282-IX and the transition to the «70 for 30» formula have been analyzed. The role of digitization through the HRMIS system and the relationship between material constraints and non-material incentives is determined. Comprehensive recommendations on the introduction of market coefficients for scarce professions, the modernization of the personnel reserve and the decentralization of cyber security to the level of OTG have been proposed.

Keywords: civil service, personnel policy, grading, martial law, financial crisis, personnel motivation, HRMIS, institutional sustainability.

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 35.072.2:352.075:336.14

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/10>

Косаревич Н. Б.

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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Мануляк Р. Т.

<https://orcid.org/0000-0002-6749-6632>

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ПАРТИСИПАТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті досліджено теоретико-прикладні засади функціонування партисипативного бюджетування як механізму залучення громадськості до управління бюджетними ресурсами територіальних громад. Обґрунтовано, що бюджет участі є інструментом демократизації публічного управління, який забезпечує безпосередню участь мешканців у визначенні пріоритетів місцевого розвитку, підвищує прозорість бюджетного процесу та сприяє формуванню партнерських відносин між органами місцевого самоврядування і громадськістю. Узагальнено результати сучасних наукових досліджень щодо впливу партисипативного бюджетування на розвиток громадянських компетентностей, посилення політичної активності населення, зміцнення соціального капіталу та підвищення підзвітності органів влади.

Проаналізовано сучасний стан розвитку громадської участі в Україні та визначено особливості інституціоналізації її механізмів. Досліджено інституційний дизайн партисипативного бюджетування, визначено його ключові складові та обґрунтовано, що в умовах повномасштабної війни воно зазнало суттєвої трансформації, хоча окремі територіальні громади забезпечили його функціонування завдяки адаптації до нових умов. Визначено основні чинники, що стримують функціонування бюджетів участі.

Обґрунтовано необхідність впровадження адаптивних моделей партисипативного бюджетування, орієнтованих на підтримку безпекових, гуманітарних і соціальних ініціатив. Доведено, що в умовах післявоєнного відновлення бюджету участі доцільно розглядати як важливий інструмент підвищення резильєнтності територіальних громад, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення сталого місцевого розвитку.

Ключові слова: партисипативне бюджетування, територіальна громада, громадська участь, бюджетні ресурси, місцеве самоврядування, електронна демократія, інституційний дизайн, резильєнтність громад, воєнний стан.

Постановка проблеми. В умовах поглиблення процесів децентралізації та утвердження принципів демократичного врядування особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів залучення громадськості до управління бюджетними ресурсами територіальних громад. Одним із таких інструментів є партисипативне бюджетування, яке забезпечує практичну реалізацію принципів участі громадян у прийнятті управлінських рішень на місцевому рівні. Його запровадження сприяє переходу від традиційної моделі бюджетного управління, заснованої переважно на діяльності представницьких органів влади, до сучасної

моделі партнерської взаємодії, у межах якої мешканці громади стають безпосередніми учасниками визначення пріоритетів місцевого розвитку.

Сутність партисипативного бюджетування полягає у створенні інституційних умов для безпосередньої участі жителів громади у розподілі частини бюджетних коштів шляхом підготовки, публічного обговорення та голосування за громадські проекти. Такий підхід не лише підвищує прозорість бюджетного процесу та рівень підзвітності органів місцевого самоврядування, а й сприяє формуванню довіри між владою та громадськістю, розвитку громадянської активності, відповідаль-



ності мешканців за розвиток території, а також більш повному врахуванню реальних потреб громади при визначенні напрямів використання фінансових ресурсів. Водночас партисипативне бюджетування виступає важливим елементом реалізації концепції належного врядування (good governance), оскільки ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності, прозорості, партнерства та колективного прийняття управлінських рішень.

Разом із тим повномасштабна війна істотно трансформувала умови функціонування територіальних громад та систему управління місцевими фінансами, що безпосередньо позначилося і на реалізації механізмів партисипативного бюджетування. Зміна бюджетних пріоритетів, концентрація фінансових ресурсів на забезпеченні оборонних потреб, підтримці критичної інфраструктури та гуманітарних заходів, обмеження безпекового характеру, а також міграційні процеси зумовили необхідність переосмислення підходів до організації громадського бюджету. За таких умов особливої ваги набуває дослідження можливостей адаптації партисипативного бюджетування до сучасних викликів, збереження його демократичного потенціалу та визначення перспектив використання як дієвого інструменту взаємодії органів місцевого самоврядування і громадськості в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика партисипативного бюджетування розглядається у сучасній науковій літературі переважно в контексті демократизації публічного управління, підвищення прозорості бюджетного процесу та посилення участі громадян у прийнятті рішень щодо розподілу публічних фінансів. М. Правдюк акцентує увагу на тому, що партисипативне бюджетування є інструментом реалізації демократичної участі громадян у публічному управлінні, сприяє зміцненню довіри до органів влади, підвищенню прозорості, підзвітності та розвитку місцевого самоврядування [1]. О. Іваній розглядає бюджет участі у ширшому контексті механізмів залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами, виокремлює контрольну, діалогову та партисипативну функції громадськості, а також наголошує на системних обмеженнях участі [2].

Міжнародний досвід засвідчує прикладну результативність партисипативного бюджетування як інструменту підвищення якості місцевого врядування. Зокрема, М. Langdon та ін. [3] обґрунтують наявність позитивного зв'язку між участю

громадян у бюджетному процесі та посиленням прозорості, підзвітності й фінансової відповідальності органів влади. Водночас зарубіжна практика свідчить, що значення партисипативного бюджетування не обмежується суто фінансовою сферою, оскільки його впровадження сприяє активізації громадянської участі, зміцненню довіри до інституцій публічної влади та формуванню культури спільного ухвалення рішень на місцевому рівні.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження партисипативного бюджетування, окремі аспекти його функціонування в сучасних умовах залишаються недостатньо розкритими. Передусім це стосується перегляду підходів до реалізації механізмів громадської участі в умовах воєнного стану, забезпечення їх інституційної стійкості, використання цифрових інструментів взаємодії влади та громадськості, а також збереження прозорості й ефективності бюджетного процесу в умовах обмежених фінансових ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному дослідженні сучасних тенденцій розвитку партисипативного бюджетування та визначенні напрямів його вдосконалення як важливого інструменту демократичного управління бюджетними ресурсами територіальних громад.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад функціонування партисипативного бюджетування як інструменту підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами територіальних громад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів громадської участі в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Партисипативне бюджетування у світі трансформувалось із локальної управлінської практики у важливий інструмент демократизації бюджетного процесу, який активно використовується більш ніж у семи тисячах міст [3, с. 25]. Середній рівень участі населення у процесах громадського бюджетування зріс з 45 відс. у 2020 р. до 58 відс. у 2024 р. Найвищі темпи приросту участі громадян зафіксовано у 2022 р. (+8,3 відс. у порівнянні з попереднім роком) [3, с. 30].

В Україні спостерігається загальний низький рівень інституціоналізованої громадської участі у бюджетному процесі. Згідно з оцінкою Open Budget Survey (OBS) [5, с. 1], у 2023 році Україна отримала 24 бали зі 100 можливих за показником участі громадськості у бюджетному процесі, що залишається значно нижчим за порогове значення достатнього рівня (61 бал). Таким чином, існу-

ючі механізми залучення громадян до бюджетного процесу в Україні оцінюються як недостатні.

Порівняльний аналіз демонструє, що за рівнем громадської участі Україна поступається Болгарії (26 балів), проте перебуває на одному рівні з Чехією та Словаччиною (по 24 бали) і випереджає Польщу (20 балів), Молдову (18 балів), Вірменію (11 балів), Румунію (7 балів) та Угорщину (6 балів) [5, с. 6]. Це свідчить про наявність певних інституційних передумов для розвитку партисипативних практик, однак їх потенціал використовується не повною мірою.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого розвитку інструментів партисипативного бюджетування в Україні, зокрема шляхом розширення можливостей громадян щодо участі на всіх стадіях бюджетного циклу – від формування бюджетних пріоритетів та обговорення проєктів бюджету до моніторингу виконання бюджетних програм та оцінювання ефективності використання бюджетних коштів. В Україні інституційний дизайн партисипативного бюджетування сформувався під впливом процесів децентралізації, цифровізації публічного управління та розвитку інструментів електронної демократії. Його основу становлять нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування, які регламентують порядок організації громадського бюджету, процедури подання та експертизи проєктів, механізми голосування, визначення переможців та моніторингу реалізації проєктів.

Ключовим елементом інституційного дизайну виступає нормативно-правове забезпечення, яке реалізується через затвердження місцевими радами положень про бюджет участі. Ці документи визначають обсяги фінансування, категорії проєктів, критерії їх допустимості, порядок голосування та процедури громадського контролю. Суб'єктна архітектура бюджету участі передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування, громадськості, експертного середовища та інститутів громадянського суспільства. Органи місцевого самоврядування забезпечують організаційний та фінансовий супровід процесу, здійснюють експертизу проєктів та відповідають за реалізацію проєктів-переможців. Населення громади виступає одночасно ініціатором, учасником обговорень та суб'єктом голосування. Громадські організації та консультативно-дорадчі органи сприяють підвищенню рівня громадської активності, здійснюють інформаційну підтримку та громадський моніторинг.

Для української моделі характерним є широке використання цифрових платформ електронної

демократії, наприклад e-DEM [6]. Цифровізація процедур сприяла розширенню доступу громадян до участі в бюджетному процесі, підвищенню прозорості голосування та скороченню адміністративних витрат. Водночас вона актуалізувала проблему цифрової нерівності, оскільки не всі мешканці громад мають однаковий рівень цифрових навичок, доступ до відповідних технологій або можливість користуватися електронними платформами, а активне використання електронних інструментів може створювати додаткові труднощі громадської участі для окремих груп населення: осіб похилого віку, мешканців сільських територій, а також громадян, які не володіють достатнім рівнем цифрових компетентностей або мають обмежений доступ до мережі Інтернет [7, с. 15].

Інституційний дизайн сучасного бюджету участі передбачає функціонування механізмів зворотного зв'язку та громадського контролю, які включають публічне звітування про результати голосування, моніторинг реалізації проєктів, оприлюднення інформації щодо використання бюджетних коштів та оцінювання соціально-економічних результатів реалізації громадських ініціатив (рис. 1).

Разом з тим, практика функціонування бюджетів участі в Україні засвідчує наявність низки інституційних обмежень, серед яких найбільш суттєвими є недостатня стандартизація процедур, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, низький рівень залучення окремих соціальних груп, обмеженість механізмів громадського моніторингу та залежність функціонування бюджету участі від політичної волі органів місцевого самоврядування.

Зокрема, аналіз результатів дослідження програми «Прозорі міста» Transparency International Ukraine [8] свідчить про істотне скорочення масштабів реалізації бюджетів участі в українських містах після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну. Порівняння результатів дослідження за 2021 та 2025 роки свідчить про суттєве скорочення практики застосування механізмів партисипативного бюджетування. Якщо у 2021 році 40 із 50 досліджуваних найбільших міст України передбачали кошти на реалізацію громадського бюджету, то у 2025 році відповідні конкурси були проведені лише у 7 містах, що становить 14 відс. досліджуваної сукупності. Таким чином, упродовж досліджуваного періоду кількість міст із вибірки дослідження, які використовували механізми партисипативного бюджетування, скоротилася на 82,5 відсотка.

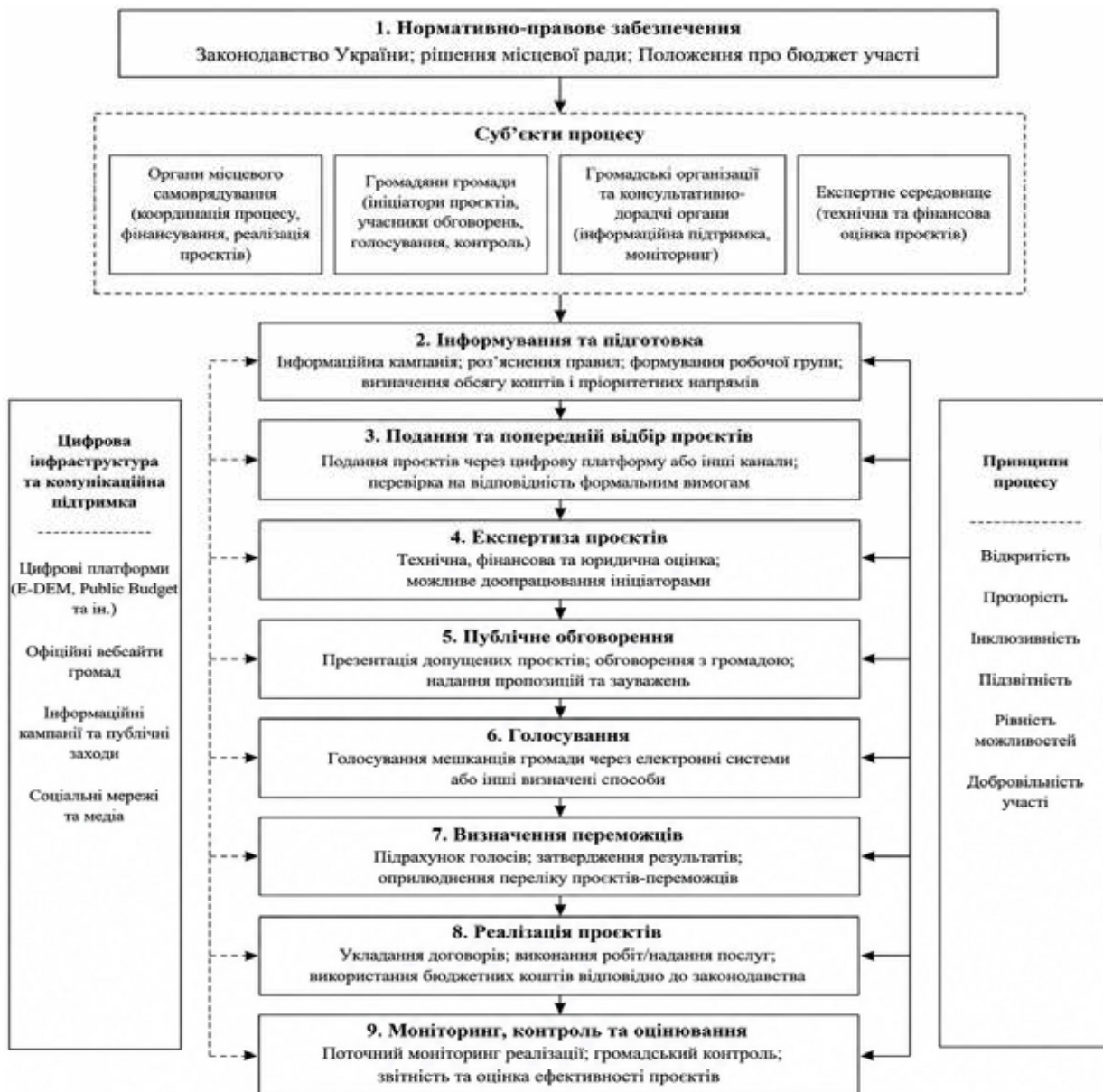


Рис. 1. Інституційний дизайн процесу партисипативного бюджетування в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 7].

Незважаючи на загальну тенденцію згортання практик громадського бюджетування, окремі територіальні громади продемонстрували високий рівень інституційної стійкості та спроможності адаптувати механізми громадської участі до умов війни. Повторно під час воєнного стану конкурси громадського бюджету провели Івано-Франківськ, Кам'янське (Дніпропетровська область), Луцьк та Хмельницький, а Миколаїв та Шептицький (Львівська область) трансформували традиційний формат у молодіжний бюджет участі.

В умовах війни відбулася суттєва зміна тематичної структури громадських проєктів. Якщо у довоєнний період переважали ініціативи з бла-

гоустрою, розвитку рекреаційної інфраструктури та міського середовища, то у 2025 році значна частина проєктів була спрямована на підтримку Збройних Сил України, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які постраждали внаслідок воєнних дій. Зокрема, в Івано-Франківську реалізовувалися проєкти із забезпечення потреб військових, у Хмельницькому – розвитку ветеранських просторів, у Луцьку – оздоровлення та реабілітації, а в Умані – створення спортивної інфраструктури із соціальною спрямованістю [9]. Це свідчить про зміну пріоритетів використання громадських бюджетів, які дедалі більше орієнтуються на вирі-

шення завдань гуманітарної безпеки та підвищення адаптивної спроможності територіальних громад. Також спостерігається нерівномірність відновлення практик партисипативного бюджетування. Узагальнену диференціацію обласних центрів (за виключенням регіонів активних бойових дій) України за ступенем відновлення бюджетів участі в умовах війни наведено в табл. 1.

Найбільш активно механізми громадського бюджету функціонують у територіальних громадах західних областей України, де зосереджено чотири із семи міст, що проводили конкурс у 2025 році. Натомість південні регіони представлені лише Миколаєвом, а більшість громад Сходу призупинили реалізацію відповідних програм. Водночас спостерігається збереження інституційної та цифрової інфраструктури громадського бюджетування: 86 відс. досліджуваних найбільших міст залишаються зареєстрованими на спеціалізованих електронних платформах, а 72 відс. підтримують окремі інформаційні ресурси, присвячені бюджету участі. Це створює передумови для швидкого відновлення механізмів громадської участі після стабілізації безпекової ситуації та свідчить про збереження потенціалу партисипативного бюджетування як інструменту демократичного управління бюджетними ресурсами територіальних громад.

Доцільно виокремити основні групи чинників, які стримують чи ускладнюють реалізацію бюджетів участі в територіальних громадах в умовах воєнного стану. До них належать:

1. Фінансові: переорієнтація місцевих бюджетів на потреби сектору безпеки та оборони; скорочення вільного фінансового ресурсу громад; пріоритетність видатків на критичну інфраструктуру,

соціальний захист та ліквідацію наслідків руйнувань [10].

2. Інституційні: призупинення дії місцевих програм громадського бюджету; відсутність законодавчо визначених вимог щодо обов'язковості бюджетів участі; недостатня комунікація органів місцевого самоврядування щодо причин призупинення конкурсів [7; 11].

3. Безпекові: високий рівень воєнних ризиків; окупація або наближеність до зони бойових дій; неможливість реалізації інфраструктурних проєктів у прифронтових громадах [11].

4. Соціально-демографічні: масова міграція населення; зменшення рівня громадянської активності; зміна структури населення громад через значну кількість ВПО.

У цих умовах доцільним є подальше впровадження адаптивних моделей партисипативного бюджетування, орієнтованих на підтримку безпекових, соціальних та гуманітарних ініціатив, а також розвиток цифрових форм громадської участі. Збереження та модернізація бюджетів участі навіть за умов обмежених фінансових ресурсів сприятимуть підвищенню резильєнтності територіальних громад, посиленню соціальної згуртованості та забезпеченню реальної участі громадян у прийнятті рішень щодо використання бюджетних ресурсів.

Висновки. Ефективність механізмів бюджету участі визначається якістю їх інституційного дизайну, рівнем цифровізації процедур, відкритістю бюджетного процесу та здатністю органів влади забезпечувати реальне залучення мешканців до прийняття управлінських рішень. Проведений аналіз засвідчив, що в Україні, незважаючи на розвиток інструментів електронної демократії та

Таблиця 1

Диференціація обласних центрів України за ступенем відновлення бюджетів участі в умовах війни станом на грудень 2025 р.

Група	Специфічні риси реалізації партисипативного бюджетування	Місто
I група – високий ступінь відновлення	Бюджет участі реалізується на постійній основі або проводився повторно в умовах воєнного стану	Івано-Франківськ, Луцьк, Хмельницький
II група – часткове відновлення (адаптивна модель)	Реалізуються молодіжні бюджети, окремі конкурси або прийом проєктів із відтермінованою реалізацією	Миколаїв, Тернопіль, Вінниця
III група – низький ступінь відновлення	Збережено цифрову інфраструктуру та нормативну базу, однак нові конкурси не проводяться	Львів, Одеса, Ужгород, Чернівці, Полтава
IV група – відсутність відновлення	Конкурси призупинені, реалізація раніше відібраних проєктів не здійснюється	Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Суми, Харків, Херсон, Черкаси, Чернігів, Київ

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 9].

поширення практик громадського бюджетування впродовж останнього десятиліття, рівень громадської участі у бюджетному процесі залишається недостатнім. Водночас повномасштабна війна суттєво трансформувала практики партисипативного бюджетування, зумовивши скорочення кількості громад, у яких реалізуються відповідні програми, та переорієнтацію місцевих бюджетних ресурсів на забезпечення оборонних і гуманітарних потреб.

Функціонування бюджетів участі в умовах воєнного стану супроводжується низкою проблем, серед яких насамперед слід виокремити скорочення фінансових ресурсів місцевих бюджетів, переорієнтацію видатків на потреби оборони та ліквідацію наслідків воєнних руйнувань, недостатню комунікацію органів місцевого самоврядування щодо причин призупинення конкурсів,

а також низький рівень інформування громадян про поточний статус програм громадського бюджету. Встановлено, що лише незначна частина муніципалітетів публічно обґрунтувала причини тимчасового припинення реалізації бюджетів участі, що послаблює прозорість управлінських рішень і може негативно позначатися на рівні довіри населення до органів місцевого самоврядування. Доведено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення партисипативне бюджетування має розглядатися не лише як механізм фінансування локальних інфраструктурних ініціатив, а як інструмент посилення резильєнтності територіальних громад, здатний сприяти їх адаптації до кризових викликів, підтримці соціальної згуртованості та залученню мешканців до визначення пріоритетів місцевого розвитку.

Список літератури:

1. Правдюк М. В. Партиципаторне бюджетування як інструмент реалізації демократичної участі громадян у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 136–141. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.136>
2. Іваній О. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 265–273. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331764>
3. Langdon M., Pickens H., Nakato G., Nayak B. The Impact of Participatory Budgeting on Public Governance: How Citizen Involvement in Budgeting Processes Enhances Transparency and Accountability. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*. 2025. Vol. 9, Issue 06. P. 24–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15694123>
4. Wampler B., Touchton M., Medina-Guce C. et al. Impacts of Participatory Budgeting: What We Know. Research Brief. 2nd ed. New York : People Powered, 2025. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ig22VCPnUijmCos6lStfHFEDaODdaD7D/view>
5. International Budget Partnership. Open Budget Survey 2023. Ukraine. 10 p. URL: <https://international-budget.org/sites/default/files/country-surveys-pdfs/2023/open-budget-survey-ukraine-2023-en.pdf>
6. Єдина платформа місцевої електронної демократії E-DEM : офіційний вебпортал. URL: <https://e-dem.ua/>
7. Бурик З. Цифрова інклюзія в публічному управлінні: подолання цифрового розриву серед населення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 12. С. 14–29. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-14-29>
8. Transparency International Ukraine. Голос громади у 2025-му: чи впровадили міста бюджет участі. URL: <https://transparentcities.in.ua/news/holos-hromady-u-2025-mu-chy-vprovadyly-mista-biudzheth-uchasti>
9. Рух ЧЕСНО. Громадські бюджети. Названо міста, де ця ідея вижила під час війни. URL: <https://www.chesno.org/post/6314/>
10. Легкоступ І. І. Бюджети територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-14>
11. Аналітичне дослідження громадянської участі у прийнятті політичних рішень на рівні територіальних громад / ГО «Європейський діалог»; Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»). Львів, 2024. 150 с. URL: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Analitichne-doslidzhennya.pdf>

Kosarevych N. B., Manulyak R. T. PARTICIPATORY BUDGETING AS A MECHANISM FOR PUBLIC INVOLVEMENT IN THE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES BUDGETARY RESOURCES

This article examines the theoretical and practical foundations of participatory budgeting as a mechanism for involving the public in the management of local authorities' budgetary resources. It is argued that participatory

budgeting is a tool for democratising public administration, which ensures the direct participation of residents in setting local development priorities, increases the transparency of the budgetary process and fosters the formation of partnerships between local authorities and the public. The findings of recent academic research on the impact of participatory budgeting on the development of civic competencies, the enhancement of political engagement among the population, the strengthening of social capital and the improvement of government accountability are summarised.

This study analyses the current state of public participation in Ukraine and identifies the characteristics of the institutionalisation of its mechanisms. The institutional design of participatory budgeting has been examined, its key components identified, and it has been demonstrated that, in the context of a full-scale war, it has undergone a significant transformation, although some local communities have ensured its continued operation by adapting to the new circumstances. The main factors hindering the functioning of participatory budgets have been identified.

The paper justifies the need to introduce adaptive models of participatory budgeting aimed at supporting security, humanitarian and social initiatives. It demonstrates that, in the context of post-war reconstruction, participatory budgets should be regarded as an important tool for enhancing the resilience of local communities, strengthening social cohesion and ensuring sustainable local development.

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

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Котов І. В.<https://orcid.org/0009-0004-5368-1919>

Державний податковий університет

МУНІЦИПАЛЬНІ ОБЛІГАЦІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розкриттю муніципальних облігацій в якості важливого інструмента залучення інвестицій у післявоєнний період в Україні. Процес післявоєнного відновлення України потребує величезних фінансових ресурсів, які значно перевищують можливості державного та місцевих бюджетів. У ситуації, коли традиційні джерела фінансування є обмеженими, а потреби громад у відбудові критичної інфраструктури зростають, виникає гостра потреба у пошуку альтернативних інвестиційних інструментів. Муніципальні облігації відновлення є одним із найбільш перспективних механізмів залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Вони дозволяють громадам акумулювати капітал для реалізації масштабних проєктів, забезпечуючи при цьому прозорість використання коштів та прогнозованість доходів для інвесторів. Тому, на нашу думку, дослідження цього інструменту є критично важливим для посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування та прискорення темпів економічної модернізації територій.

З'ясовано, що муніципальні облігації відновлення слід розглядати як борговий інструмент, що емітується органами місцевого самоврядування з цільовим призначенням, зокрема фінансування проєктів відновлення критичної, соціальної та транспортної інфраструктури. Визначено переваги використання інвестиційних облігацій в контексті післявоєнного відновлення, що дозволило зробити висновок, що для успішного функціонування ринку муніципальних облігацій необхідно впроваджувати багаторівневі моделі гарантування. Наведено порівняльну характеристику муніципальних облігацій та банківського кредиту в процесі післявоєнного відновлення. Встановлено, що використання облігацій замість прямих банківських кредитів дозволяє територіальним громадам оптимізувати графік обслуговування боргу та забезпечити стабільне фінансування довгострокових об'єктів без ризику раптового відкликання коштів. Таким чином, муніципальні облігації стають інструментом не лише фінансового, а й соціального відродження територій, формуючи нову культуру відповідального врядування та інвестиційної відкритості на місцевому рівні.

Ключові слова: територіальна громада, муніципальні облігації, інвестиції, післявоєнний період, децентралізація влади, відновлення територіальних громад.

Постановка проблеми. Дослідження муніципальних облігацій в якості важливого інструмента залучення інвестицій у післявоєнний період в Україні є надзвичайно актуальним, що зумовлено критичною необхідністю пошуку нових, фінансово стійких механізмів нагромадження капіталу для подолання катастрофічних наслідків російської збройної агресії. В умовах, коли традиційні джерела наповнення місцевих бюджетів є значно дефіцитними, а пряме державне субсидування не спроможне повною мірою покрити потреби у відновленні зруйнованої інфраструктури, виникає нагальна потреба в імплементації гнучких інвестиційних інструментів. Муніципальні облігації від-

новлення слід розглядати як стратегічно важливий фінансовий інструмент, здатний трансформувати внутрішні та зовнішні заощадження у реальні активи територіальних громад.

На відміну від банківського кредитування, випуск муніципальних цінних паперів дає можливість територіальним громадам залучати значні обсяги фінансових активів під нижчі відсоткові ставки, що є вирішальним фактором для реалізації капіталомістких проєктів (зокрема в сфері капітального будівництва житла, модернізації систем енергопостачання тощо). Дослідження цього напрямку є надзвичайно актуальним, оскільки післявоєнне відновлення України має базуватися на

принципах екологічності та сталого розвитку, що підвищує привабливість таких активів для інституційних інвесторів та міжнародних фінансових організацій. Крім того, розвиток ринку муніципальних облігацій сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки процедура емісії вимагає отримання кредитних рейтингів та проведення систематичного аудиту. В умовах післявоєнного періоду, коли довіра інвесторів до муніципальних активів потребуватиме додаткових гарантій, розробка теоретико-методологічних засад випуску облігацій відновлення стає визначальною умовою для формування інвестиційної привабливості територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як А. Бабур, Н. Блащук-Дев'яткіна, О. Дейнека, В. Довженко, І. Кисельов, О. Крижановський, О. Люта, К. Мацей, Л. Першко, Ю. Сус та інші. Попри значний масив наукових праць, присвячених загальним питанням муніципальних запозичень, комплексне вивчення специфіки застосування муніципальних облігацій саме як інструменту повоєнного відновлення залишається недостатньо дослідженим. Більшість існуючих досліджень зосереджені на функціонуванні ринку цінних паперів у стабільних економічних умовах, в той час коли механізми емісії облігацій в умовах воєнних ризиків потребують глибокого переосмислення.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття муніципальних облігацій в якості важливого інструмента залучення інвестицій у післявоєнний період в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для повоєнного відновлення громад надзвичайно важливо залучати капітал. Це потребує формування прозорого законодавчого забезпечення, запровадження податкових пільг та розробки дієвих механізмів підтримки інвесторів, що стане основою для сталого економічного розвитку. Органи місцевого самоврядування мають виступати активними суб'єктами взаємодії з міжнародними партнерами та приватним капіталом. Пряме залучення ресурсів у відновлення інфраструктури та підтримку підприємництва дозволить не лише створити робочі місця, а й забезпечити довгострокову фінансову стійкість громад.

Одним із інструментів фінансування повоєнного відновлення територіальних громад можуть бути муніципальні облігації. Високим потенціалом мобілізації доходів володіє сегмент ринку муні-

ципальних запозичень шляхом випуску облігацій місцевої позики, що є основним методом залучення позик у світовій практиці. З місцевими позиками інвестиційного характеру пов'язана можливість розширення комунальної інфраструктури та зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів завдяки реалізації прибуткових проєктів. Ринок муніципальних облігацій, як показав проведений аналіз, в Україні слабо розвинений. Його розвиток є комплексним завданням, що передбачає розвиток фінансового ринку загалом, підвищення довіри населення до його інститутів та обізнаності як населення, так і працівників органів місцевого самоврядування щодо можливостей, які він забезпечує [2, с. 98].

Муніципальні облігації є спеціальним видом боргових цінних паперів, які випускаються органами місцевого самоврядування для залучення інвестицій у місцеві проєкти, такі як будівництво шкіл, ремонт доріг, розвиток комунальної інфраструктури чи екологічні ініціативи, забезпечуючи при цьому погашення за рахунок майбутніх доходів громади або цільових податків [4, с. 164]. Випуск облігацій дозволить громадам залучати кошти від інвесторів на тривалий термін під помірні відсоткові ставки. Отримані кошти можуть бути спрямовані на відновлення інфраструктури, будівництво нових об'єктів, модернізацію житлового фонду та інші важливі проєкти. Використання муніципальних облігацій потребує чіткого планування, прозорості та підзвітності, що забезпечить довіру інвесторів і стабільність фінансування [3].

Таким чином, муніципальні облігації відновлення слід розглядати як борговий інструмент, що емітується органами місцевого самоврядування з цільовим призначенням, зокрема фінансування проєктів відновлення критичної, соціальної та транспортної інфраструктури. На відміну від класичних муніципальних позик, облігації відновлення в повоєнний період мають специфічний «інвестиційний профіль» (вони поєднують у собі ознаки інфраструктурних, соціальних та нерідко «зелених» облігацій). Економічна сутність цього інструменту полягає у трансформації майбутніх доходів громади або економічного ефекту від реалізованого проєкту в сьогоденні інвестиційні ресурси. Важливою теоретичною відмінністю є те, що такі цінні папери повинні мати підвищений рівень прозорості та чітку «прив'язку» до об'єктів відновлення, що дозволяє залучати не лише комерційних інвесторів, а й кошти міжнародних донорів.

Реалізація випуску муніципальних облігацій регулюється Бюджетним кодексом України та Законом «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». У повоєнний період процедура емісії потребуватиме адаптації до умов воєнного стану та перехідного періоду. Головним етапом є отримання погодження Міністерства фінансів України, яке оцінює боргову стійкість громади. Інституційний механізм передбачає обов'язкову наявність кредитного рейтингу емітента та публікацію проспекту емісії, що в умовах відновлення має бути інтегровано з цифровою системою управління відбудовою DREAM. Це дозволить забезпечити верифікацію проєктів та дозволить інвесторам у режимі реального часу відстежувати використання залучених коштів, що є надзвичайно важливим для мінімізації корупційних ризиків.

Так, варто виділити такі основні переваги використання інвестиційних облігацій для відновлення інфраструктури України: муніципальні облігації забезпечують залучення довгострокового інвестиційного капіталу для фінансування інфраструктурних проєктів, що є критично важливим в умовах масштабних потреб у відбудові. На відміну від короткострокових бюджетних ресурсів, цей інструмент дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі та узгодити строки погашення з періодом економічної віддачі від реалізованих проєктів; розвиток ринку інвестиційних муніципальних облігацій сприяє зменшенню навантаження на державний бюджет та диверсифікації джерел фінансування відновлення. Залучення коштів на рівні територіальних громад дозволяє частково компенсувати обмежені можливості центрального бюджету та скоротити залежність від зовнішньої фінансової допомоги; муніципальні облігації стимулюють підвищення фінансової автономії та відповідальності органів місцевого самоврядування. Необхідність обґрунтування інвестиційних проєктів, забезпечення прозорості та дотримання боргової дисципліни формує більш ефективну систему управління місцевими фінансами; використання цього інструменту дозволяє поєднувати публічні та приватні ресурси у реалізації інфраструктурних проєктів, у тому числі в межах державно-приватного партнерства. Муніципальні облігації можуть виконувати роль фінансового «якоря», підвищуючи інвестиційну привабливість проєктів для приватного сектору; інвестиційні муніципальні облігації сприяють прискоренню відновлення критичної інфраструктури – транспортної, енергетичної, житлово-комунальної

та соціальної. Тим самим справляючи мультиплікативний ефект для економіки, стимулюючи зайнятість, ділову активність та регіональний розвиток [5, с. 251–252].

Отже, на нашу думку, для успішного функціонування ринку муніципальних облігацій необхідно впроваджувати багаторівневі моделі гарантування. Враховуючи високі ризики післявоєнного періоду, доцільним є використання механізму «кредитного посилення» через надання часткових державних гарантій або залучення гарантій від міжнародних фінансових інституцій (СБПР, Світовий банк тощо). Обґрунтування вибору фінансового інструменту для реалізації стратегії післявоєнного розвитку потребує детального порівняльного аналізу доступних джерел капіталу. Традиційно органи місцевого самоврядування в Україні поклалися на банківське кредитування як основний спосіб залучення додаткових ресурсів. Однак масштаби руйнувань та необхідність реалізації довгострокових інфраструктурних проєктів висувають нові вимоги до гнучкості, вартості та термінів запозичень.

На відміну від комерційних кредитів, муніципальні облігації відновлення дозволяють територіальним громадам виходити безпосередньо на ринок капіталу, оминаючи банківське посередництво, що суттєво змінює структуру боргових зобов'язань. Для оцінки доцільності використання облігаційної моделі порівняно з класичним кредитуванням, доцільно розглянути їхні ключові характеристики в контексті потреб післявоєнної відбудови (див. табл. 1).

Наведені дані у табл. 1 свідчать про те, що муніципальні облігації мають суттєві переваги саме в контексті стратегічного планування відбудови. По-перше, триваліший термін залучення коштів дозволяє уникнути надмірного навантаження на бюджет територіальної громади в перші роки післявоєнного відновлення, узгоджуючи графік виплат із темпами окупності об'єктів інфраструктури. По-друге, публічний статус облігацій стимулює громади до прозорості, що є надзвичайно важливим для залучення коштів міжнародних інвесторів.

Водночас слід зауважити, що вибір на користь облігацій вимагає від органів місцевого самоврядування вищого рівня інституційної готовності, включаючи наявність звітності та кредитних рейтингів. Таким чином, якщо банківський кредит може бути ефективним для оперативного розв'язання поточних касових розривів, то муніципальні облігації виступають в якості системного

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика муніципальних облігацій та банківського кредиту
в процесі післявоєнного відновлення**

Критерій порівняння	Муніципальні облігації відновлення	Банківський кредит
Термін залучення коштів	Довгостроковий (5–15 років), що відповідає строкам окупності інфраструктури	Переважно коротко- та середньостроковий (до 3–5 років)
Вартість ресурсу	Зазвичай нижча відсоткова ставка за рахунок прямого виходу на ринок капіталу	Вища вартість через банківську маржу та комісії
Гнучкість використання	Можливість залучення великих сум від широкого кола інвесторів одночасно	Обмеженість лімітами одного банку на одного позичальника
Цільове призначення	Чітка прив'язка до публічних проєктів відновлення	Загальні цілі фінансування дефіциту чи поточних потреб
Вплив на репутацію	Формування публічної кредитної історії та міжнародного рейтингу громади	Приватна угода, що мінімально впливає на інвестиційний імідж

Джерело: складено автором.

інструмента формування інвестиційного майбутнього території, забезпечуючи сталий фундамент для фінансової автономії громад.

В цілому, можна узагальнити, що використання облігацій замість прямих банківських кредитів дозволяє територіальним громадам оптимізувати графік обслуговування боргу та забезпечити стабільне фінансування довгострокових об'єктів без ризику раптового відкликання коштів. Економічний ефект виражається у прискоренні темпів відбудови, створенні нових робочих місць та зростанні податкової бази громади внаслідок відновлення бізнес-активності. Соціальний ефект полягає у підвищенні якості життя населення, що є головним стимулом для повернення внутрішньо переміщених осіб та біженців. Таким чином, муніципальні облігації стають інструментом не лише фінансового, а й соціального відродження територій, формуючи нову культуру відповідального врядування та інвестиційної відкритості на місцевому рівні.

Як зазначають науковці, що в Україні вже існує фундамент для розвитку ринку муніципальних облігацій: позитивна практика емісії облігацій місцевих позик великими містами, наявність масштабних інфраструктурних проєктів, законодавча база. Однак, на відміну від Польщі, де емісію муніципальних облігацій можна здійснити швидше та простіше, ніж взяти кредит у банку, в Україні існує ряд перешкод: адміністративна складність, невисока глибина інвестиційної бази, обмежена ліквідність, неоднорідне розкриття, брак рейтингів на муніципальному рівні, обережні боргові ліміти та вимоги до дисципліни виконання бюджетів. Мінімізація впливу цих факторів сприятиме розвитку облігацій внутрішнього місцевого боргу як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. За прикладом

Польщі, коли Україна стане членом ЄС, ринок муніципальних облігацій теж стане частиною цього простору, і тоді українські муніципалітети зможуть здійснювати запозичення за українським правом, але їхні облігації торгуватимуться на фондових біржах інших країн ЄС. Таким чином, український ринок муніципальних облігацій відображає ті самі закономірності, що й ринки країн, які лише формують інституційну спроможність місцевого самоврядування [1].

Отже, перспективи ринку муніципальних облігацій в Україні є надзвичайно важливими для повоєнного відродження. З огляду на дефіцит державного бюджету та високий рівень державного боргу, місцеві запозичення стають ефективною альтернативою. Впровадження прозорих механізмів випуску муніципальних облігацій дозволить територіальним громадам перейти до автономної моделі економічного саморозвитку.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в умовах післявоєнного відновлення України муніципальні облігації стають стратегічно необхідним інструментом подолання фінансового розриву між обмеженими ресурсами місцевих бюджетів та масштабами руйнувань інфраструктури. Муніципальні облігації відновлення слід розглядати не просто як борговий інструмент, а як механізм прямої залученості приватного капіталу в модернізацію територіальних громад. На відміну від банківського кредитування, емісія облігацій дозволяє диверсифікувати джерела запозичень, залучаючи як внутрішнього інвестора, так і міжнародні фінансові інституції. Це створює умови для фінансування довгострокових проєктів, які мають тривалий термін окупності, що є важливим для відбудови житлового фонду та об'єктів соціальної сфери.

Крім цього, успішний випуск «облігацій відновлення» вимагає від органів місцевого самоврядування переходу до високих стандартів фінансового управління та прозорості. Необхідність отримання кредитних рейтингів та оприлюднення планів відбудови через цифрові платформи виступає своєрідним «запобіжником» проти неефективного використання коштів та підвищує інвестиційну привабливість громад.

Водночас, варто зазначити, що головними перешкодами для розвитку даного ринку залишаються високі воєнні ризики та обмежена ліквідність фондового ринку. Розв'язання цих проблем потребує створення багаторівневих систем гарантування, де держава спільно з міжнародними партнерами

забезпечує страхування інвестиційних ризиків. Створення механізмів часткового гарантування виплат та пільгового оподаткування доходів за муніципальними паперами може стати потужним стимулом для внутрішнього ринку.

Загалом, розвиток муніципальних облігацій відновлення є фундаментом фінансової децентралізації в найближчому майбутньому. Це дозволяє територіальним громадам перейти від моделі бюджетного утримання до активного управління капіталом, що є базовою умовою для формування самодостатніх, економічно стійких територій у післявоєнний період та прискорення інтеграції України до європейського фінансового простору.

Список літератури:

1. Бабур А.В. Потенціал відновлення муніципальних облігацій в Україні як інструменту фінансування економічного відновлення в умовах війни. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2025-11/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_23102025_251113_153711.pdf#page=194.
2. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Мацей К. П. Роль місцевих запозичень як інструменту розвитку територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 95–100. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.12>.
3. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. Випуск 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>.
4. Кисельов І., Крижановський О. Муніципальні облігації як інструмент фінансової автономії місцевого самоврядування: порівняльно-правовий аналіз законодавства України та окремих країн ЄС. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2025. № 1. С. 162–171. DOI: <https://doi.org/10.32782/2078-3566/2025-5-25>.
5. Люта О., Дейнека О. Муніципальні облігації в системі фінансування територіальних громад: зарубіжний досвід залучення інвестицій. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2026. № 1. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-31>.

Kotov I. V. MUNICIPAL RECONSTRUCTION BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTMENTS IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE

The article is devoted to the disclosure of municipal bonds as an important tool for attracting investments in the post-war period in Ukraine. The process of post-war reconstruction of Ukraine requires huge financial resources that significantly exceed the capabilities of the state and local budgets. In a situation where traditional sources of financing are limited, and the needs of communities in the reconstruction of critical infrastructure are growing, there is an urgent need to find alternative investment instruments. Municipal reconstruction bonds are one of the most promising mechanisms for attracting domestic and foreign investments. They allow communities to accumulate capital for the implementation of large-scale projects, while ensuring transparency in the use of funds and predictability of income for investors. Therefore, in our opinion, the study of this instrument is critically important for strengthening the financial capacity of local governments and accelerating the pace of economic modernization of territories.

It was found that municipal recovery bonds should be considered as a debt instrument issued by local governments with a specific purpose, in particular, financing projects for the recovery of critical, social and transport infrastructure. The advantages of using investment bonds in the context of post-war recovery were determined, which allowed us to conclude that for the successful functioning of the municipal bond market, it is necessary to implement multi-level guarantee models. A comparative characteristic of municipal bonds and bank loans in the process of post-war recovery is given. It was established that the use of bonds instead of direct

bank loans allows territorial communities to optimize the debt service schedule and ensure stable financing of long-term facilities without the risk of sudden withdrawal of funds. Thus, municipal bonds become a tool not only for the financial but also for the social revival of territories, forming a new culture of responsible governance and investment openness at the local level.

Keywords: *territorial community, municipal bonds, investments, post-war period, decentralization of power, restoration of territorial communities.*

Дата першого надходження статті до видання: 29.06.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351:621.311.1

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/12>

Коцюбинський О. В.

<https://orcid.org/0009-0008-9817-1102>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ ТА СИСТЕМ НАКОПИЧЕННЯ ЕНЕРГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГОСИСТЕМИ УКРАЇНИ

Централізована архітектура енергетичної інфраструктури України в умовах збройної агресії виявила високу вразливість до ураження ключових об'єктів генерації та мережевих вузлів. За даними п'ятого Звіту про швидку оцінку збитків і потреб відновлення (RDNA5, 2026), потреби відновлення енергетичного сектору оцінено у 91 млрд дол. США. За цих умов розподілена генерація та системи накопичення енергії набувають значення не лише як інструменти кліматичної модернізації, а як складники публічної політики енергетичної стійкості.

Метою статті є обґрунтування матриці взаємодії акторів публічного управління розподіленою генерацією на рівні територіальних громад і розробка трирівневої системи управлінських механізмів її масштабування. Методологічну основу дослідження становлять аналіз нормативно-правової бази, передусім Стратегії розвитку розподіленої генерації до 2035 року, структурно-функціональний підхід, порівняльний аналіз та елементи кейс-методу.

Авторський внесок полягає у формуванні матриці взаємодії п'яти груп акторів: НКРЕКП, Міністерства енергетики й обласних військових адміністрацій, операторів систем розподілу, просьюмерів і територіальних громад. Для кожного актора визначено функції, зони відповідальності та інформаційні потоки. На основі виявлених бар'єрів запропоновано трирівневу систему механізмів: інституційний рівень передбачає законодавче закріплення поняття «енергетична спільнота» та створення цифрового реєстру розподіленої генерації; регуляторний – спрощення приєднання об'єктів до 100 кВт і розвиток net-billing; фінансово-інвестиційний – муніципальні фонди підтримки систем накопичення та використання ESCO-контрактів.

Запропонований підхід апробовано на матеріалах Івано-Франківської області, яка є одним із регіональних лідерів за кількістю ліцензованих сонячних електростанцій. Порівняння з Німеччиною засвідчило відставання України за масштабом просьюмерського ринку, потужністю систем накопичення та інституційною підтримкою енергетичних спільнот. Водночас наявні цифрові передумови й активність окремих громад створюють основу для переходу від фрагментарного розвитку локальної генерації до керованої моделі публічного врядування енергетичною стійкістю.

Ключові слова: публічне управління, розподілена генерація, системи накопичення енергії, стійкість енергосистеми, просьюмери, матриця взаємодії акторів, територіальні громади, НКРЕКП, net-billing, Індустрія 4.0.

Постановка проблеми. П'ятий Звіт про швидку оцінку збитків та потреб відновлення зафіксував прямі збитки України від збройної агресії держави-агресора в обсязі 195,1 млрд дол. США, з яких 91 млрд дол. США припадає на енергетичний сектор [1]. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства, станом на кінець 2024 року реальна потужність об'єднаної енергосистеми скоротилась з 56 ГВт до приблизно 9 ГВт [3]. Ці дані підтверджують висновок, закладений у Стратегії розвитку розподіленої генерації

до 2035 року: енергосистема, зорієнтована на великі електростанції та лінії надвисокої напруги, є архітектурно вразливою, оскільки пошкодження кількох ключових об'єктів може спричинити каскадні наслідки для мільйонів споживачів [2].

Відповіддю на цей виклик у Стратегії № 713-р визначено розвиток розподіленої генерації та систем накопичення енергії. Розподілена генерація, законодавчо обмежена потужністю до 20 МВт і приєднана до системи розподілу, зменшує ризик одночасного виведення з ладу значної



частини потужностей [2; 15]. Станом на кінець 2024 року в Україні налічувалось 51 969 домашніх сонячних електростанцій загальною потужністю близько 1,5 ГВт, а у 2025 році введено масштабні комерційні системи накопичення потужністю 200 МВт / 400 МВт·год [4]. Утім, ці результати поки що більше відображають активність домогосподарств і приватних інвесторів, ніж цілісну систему публічно-управлінських механізмів на рівні громад.

Аналіз нормативно-правової бази виявляє інституційну прогалину. Повноваження щодо розвитку розподіленої генерації розподілені між НКРЕКП, Міністерством енергетики, операторами систем розподілу та органами місцевого самоврядування, однак механізм їхньої координації на рівні громади законодавчо не деталізований. Додатковим бар'єром є відсутність у національному законодавстві поняття «енергетична спільнота», закріпленого в Директиві ЄС 2018/2001 (RED II). Через це колективна участь домогосподарств, малого бізнесу та громад у спільному виробництві й споживанні електроенергії залишається процедурно ускладненою [21].

Отже, за наявності нормативної рамки й технічного потенціалу бракує чіткої моделі публічно-управлінської координації між акторами на рівні громади. Завдання статті полягає в систематизації суб'єктів управління розподіленою генерацією, виявленні ключових бар'єрів і розробленні механізмів, які дадуть змогу територіальним громадам перейти від ролі пасивних отримувачів енергетичних послуг до ролі активних учасників децентралізованої енергетичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження публічного управління розподіленою генерацією та системами накопичення енергії розвиваються у трьох взаємопов'язаних напрямках: технічно-енергетичному, публічно-управлінському та суспільно-орієнтованому.

У технічно-енергетичному напрямі Г. Костенко та А. Запорожець показали, що мікромережі з розподіленою генерацією на основі відновлюваних джерел підвищують живучість енергосистеми під час каскадних збоїв [5, с. 28]. Г. Трипольська, Т. Курбатова та співавтори, аналізуючи механізми стимулювання домашніх систем накопичення, ключовим бар'єром визначили відсутність спеціалізованих фінансових інструментів для домогосподарств [6, с. 507]. І. Сотник, Т. Курбатова разом із колегами довели, що перехід від «зеленого» тарифу до моделі net-billing є передумовою формування повноцінного просьюмерського ринку

[7]. О. Дяченко обґрунтував роль систем накопичення у зміцненні незалежності об'єднаної енергосистеми, засвідчивши, що технологічна зрілість рішень уже випереджає регуляторну готовність держави [8, с. 106].

Публічно-управлінський вимір охоплює ширший спектр інституційних питань. О. М. Суходоля розглядає енергетичну стійкість як комплексну управлінську задачу, що виходить за межі технічного відновлення й охоплює спроможність регіональних та місцевих органів влади [9]. Т. Курбатова, І. Сотник та співавтори показали залежність просьюмерської активності від нормативних умов підключення до мережі [12]. О. Остапенко, М. Серікова, Т. Курбатова та колеги розробили практичний посібник зі створення сонячних енергетичних кооперативів в Україні з урахуванням досвіду воєнного часу [10]. Автор цієї статті раніше обґрунтував потребу переходу від командно-адміністративних до стимулюючих механізмів регулювання відновлюваної енергетики [19, с. 283], а також визначив інституційні бар'єри як головний чинник, що стримує поширення кооперативних форм в українській енергетиці [21].

У напрямі дослідження стійкості громад Г. Возняк, Х. Патицька, О. Мульска та співавтори довели, що стійкість територіальних громад у воєнний час корелює з гнучкістю бюджетних механізмів і фінансовою автономністю органів місцевого самоврядування [11, с. 44]. Д. Серогіна та К. Безд'єтко визначили розподілену генерацію одним із чинників зміцнення місцевого енергетичного балансу [23].

Попри значний науковий доробок, наявні публікації переважно розглядають або технічно-економічний вимір розподіленої генерації, або стійкість громад у широкому значенні. Натомість бракує праць, у яких публічно-управлінські механізми стимулювання розподіленої генерації пов'язано з координаційними взаємодіями на рівні конкретної громади. Недостатньо розкритими залишаються питання інституційного розподілу відповідальності між НКРЕКП, операторами систем розподілу та органами місцевого самоврядування як спільними суб'єктами управління децентралізованою генерацією. Саме ця прогалина визначає наукову новизну дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розробка матриці взаємодії акторів публічного управління розподіленою генерацією на рівні територіальних громад та обґрунтування трирівневої системи публічно-управлінських механізмів її розвитку разом із системами накопичення енергії.

Структурно мета реалізується через чотири дослідницькі завдання.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління розвитком розподіленої генерації та систем накопичення енергії в Україні. Предметом є механізми публічного управління, що регулюють взаємодію акторів у сфері децентралізованої генерації на рівні територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Дослідження механізмів публічного управління розподіленою генерацією та системами накопичення енергії доцільно розпочати з аналізу двох взаємозалежних площин: нормативно-стратегічної, що визначає рамкові умови розвитку розподіленої генерації, та практично-управлінської, що фіксує розрив між задекларованими цілями і реальним станом справ на рівні громад. Саме перетин цих площин дає змогу виявити формальні прогалини у правовому регулюванні та глибші інституційні причини, які стримують масштабування розподіленої генерації в Україні попри сприятливу нормативну динаміку 2024 року.

Нормативно-правова база регулювання розподіленої генерації в Україні формувалась поступово. Базовим актом залишається Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII [15], який закріпив законодавче визначення розподіленої генерації як електричної установки з встановленою потужністю до 20 МВт, підключеної до системи розподілу. Це визначення окреслило суб'єктний склад малих виробників електроенергії та заклало правову основу для диференційованого регулювання великої і малої генерації.

Концептуальну основу для інтеграції розподіленої генерації в інфраструктуру розумних мереж заклало Розпорядження КМУ від 14.10.2022 № 908-р «Про схвалення Концепції впровадження “розумних мереж” в Україні до 2035 року» [17], яке на рівні урядового документа зафіксувало необхідність переходу до двостороннього обміну даними між виробниками, споживачами й операторами мереж.

Новим етапом у державній політиці стала серія стратегічних документів 2024 року. Стратегія розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року, схвалена Розпорядженням КМУ від 18.07.2024 № 713-р [2], прямо зафіксувала, що об'єднана енергосистема, побудована навколо великих вузлових електростанцій та ліній надвисокої напруги, є вразливою в умовах збройної агресії. Цей документ став одним із перших у вітчизняній практиці, де розвиток розподіленої генерації

обґрунтовується передусім безпековими, а не лише економічними чи кліматичними аргументами.

Оперативна частина Стратегії, а саме план заходів на 2024–2026 роки, конкретизує інструменти реалізації: спрощення процедур видачі технічних умов і погоджень для об'єктів малої потужності; залучення фінансування через Фонд енергоефективності за програмою «ГрінДІМ»; розширення пільгового кредитування за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» на об'єкти розподіленої генерації. Розпорядженням КМУ від 13.08.2024 № 761-р затверджено Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 р. [14], що встановив кількісні орієнтири: частка відновлюваних джерел у виробництві електроенергії не менше 25%; встановлена потужність систем накопичення – 5 000 МВт.

Законодавча динаміка продовжилась і у 2025 році. Закон України від 27.03.2025 № 4336-IX доповнив регуляторне поле вимогами щодо кіберзахисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, до яких належать і цифрові системи управління розподіленою генерацією та платформа обміну даними DataHub [16]. Поява таких вимог є логічним продовженням курсу на децентралізацію: чим більше малих виробників інтегрується до мережі, тим вищими стають вимоги до захищеності каналів передачі даних, через які здійснюється їхня координація.

Зазначені цільові показники формують управлінський горизонт, у межах якого розподілена генерація має перетворитися з нішевого сегмента на системоутворювальний елемент стійкості об'єднаної енергосистеми. Ключові нормативно-правові акти, що формують управлінську основу розвитку розподіленої генерації в Україні, систематизовано у таблиці 1.

Нормативний каркас, систематизований у таблиці 1, сформувався як інституційна відповідь на виклики, що повномасштабна збройна агресія держави-агресора поставила перед українською енергетикою. Прийняття стратегічних документів протягом 2022–2024 рр. стало реакцією на різке погіршення стану централізованої генерації та актуалізувало потребу в розосередженій архітектурі виробництва електроенергії.

Доступна потужність централізованої генерації скоротилась з 56 ГВт до приблизно 9 ГВт внаслідок цілеспрямованих ударів по об'єктах генерації [1; 3]. Натомість попри воєнні умови сформувався сегмент малої розподіленої генерації, що вже налічує понад 51 969 домашніх сонячних електростанцій загальною потужністю близько 1,5 ГВт;

Таблиця 1

Нормативно-правовий каркас публічного управління розподіленою генерацією та системами накопичення енергії в Україні

№	Документ	Дата / Номер	Значення для публічного управління розподіленою генерацією
1	Закон України «Про ринок електроенергії»	13.04.2017 № 2019-VIII	Законодавче визначення розподіленої генерації (≤ 20 МВт, підключення до системи розподілу); правова основа диференційованого регулювання малої і великої генерації
2	Концепція впровадження «розумних мереж» в Україні до 2035 року	14.10.2022 № 08-р	Рамкова основа для двостороннього обміну даними між виробниками, споживачами і операторами мереж; технічна база інтеграції розподіленої генерації
3	Стратегія розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року	18.07.2024 № 713-р	Безпековий мотив розвитку розподіленої генерації як пріоритет; операційний план 2024–2026; програми «ГрінДІМ» та «Доступні кредити 5–7–9%»
4	Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року	13.08.2024 № 761-р	Кількісні цілі: $\geq 25\%$ відновлюваних джерел у виробництві електроенергії; 5 000 МВт систем накопичення до 2030 р.
5	Закон України про кіберзахист об'єктів критичної інфраструктури	27.03.2025 № 4336-IX	Вимоги захисту цифрових систем управління енергетичною інфраструктурою, що охоплює об'єкти розподіленої генерації

Джерело: складено автором на основі [2; 14; 15; 16; 17].

ця цифра зросла з менш ніж 45 000 станцій на початку 2022 р. [4]. Така динаміка підтверджує тезу автора про те, що відновлювані джерела енергії набувають нової ролі у публічному управлінні енергетикою, перетворюючись на інструмент підтримки життєздатності критичної інфраструктури [19, с. 285].

На відміну від великих вузлових об'єктів генерації, малі розосереджені установки значно рідше стають самостійними цілями для прицільного ураження. Міжнародне енергетичне агентство підкреслює, що розподілена генерація є більш стійкою до ударів саме завдяки просторовому розосередженню малих об'єктів, атака на які є менш ефективною для агресора порівняно з ураженням великих електростанцій або підстанцій [3].

Водночас сама наявність великої кількості малих генеруючих установок ще не гарантує підвищення стійкості енергосистеми. Управлінський ефект виникає лише тоді, коли такі об'єкти стають видимими для регулятора й операторів мереж, інтегруються в систему обліку, прогнозування та балансування, а громади отримують інструменти для планування їх використання на потреби критичної інфраструктури.

На ринку промислових об'єктів реєстр НКРЕКП у квітні 2024 р. містив 1 369 сонячних електростанцій 931 ліцензіата, причому близько 60% ліцензій зосереджено в чотирьох регіонах, серед яких Івано-Франківська область посідає перше місце зі 142 ліцензованими станціями [13]. У 2025 році в Україні введено один із перших масштабних комерційних комплексів систем

накопичення потужністю 200 МВт / 400 МВт·год з обсягом інвестицій €140 млн, а НЕК «Укренерго» провела чотири спеціальні аукціони на закупівлю допоміжних послуг [4]. Г. Трипольська та Т. Курбатова зазначають, що довгострокові договори в межах таких аукціонів є ключовою умовою залучення інвестиційного фінансування під об'єкти накопичення [6, с. 508], а Г. Костенко і О. Згуровець підкреслюють, що паралельне нарощування потужностей накопичення є технічно необхідною умовою збалансованої роботи мережі [18, с. 9; 22, с. 18].

Наведені дані засвідчують реальний прогрес, проте водночас виявляють принципову асиметрію: зростання відбувається переважно за рахунок ринкової ініціативи домогосподарств і приватних інвесторів, тоді як роль публічних інституцій залишається переважно реактивною. Між задекларованими стратегічними цілями та темпами масштабування розподіленої генерації на рівні громад зберігається суттєвий розрив, зумовлений п'ятьма групами бар'єрів, систематизованих у таблиці 2.

На нормативному рівні ключовою прогалиною залишається відсутність у вітчизняному законодавстві поняття «енергетична спільнота» у значенні Директив ЄС 2018/2001 та 2019/944. Через це колективне об'єднання домогосподарств, малого бізнесу та громад для спільного виробництва і споживання електроенергії не має повноцінної правової форми. Попри формальне існування окремих кооперативних механізмів з 2019 р., практика повноцінних енергетичних кооперативів в Україні залишається поодиноким

Таблиця 2

Матриця регуляторних бар'єрів масштабування розподіленої генерації та систем накопичення на рівні територіальних громад

№	Рівень бар'єру	Конкретний бар'єр	Вплив на громаду	Управлінська відповідь
1	Нормативний	Відсутність поняття «енергетична спільнота»	Неможливість колективного самовиробництва електроенергії	Законодавче закріплення відповідно до Директиви ЄС 2018/2001 (RED II)
3	Організаційний	5–7 погоджувачих інстанцій при підключенні	Строки реалізації 6–18 місяців; висока вартість адміністрування	Повідомний порядок для об'єктів ≤100 кВт
4	Організаційний	Відсутність цифрового реєстру розподіленої генерації	Регулятор не бачить повної картини мережі	Інтеграція реєстру з платформою DataHub
5	Фінансовий	Висока вартість систем накопичення (€500–800/кВт·год)	Недоступність для малих і середніх громад	Муніципальні фонди, ESCO-контракти, грантова підтримка
7	Кадровий	Відсутність фахівців у малих ТГ	Інституційна неспроможність реалізовувати проекти	Програма підготовки кадрів при обласних органах влади

Джерело: складено автором на основі [2; 6; 7; 9; 10; 18; 21].

кою, що підтверджують результати попереднього дослідження автора [21].

На організаційному рівні відсутній усталений механізм координації між НКРЕКП, операторами систем розподілу та органами місцевого самоврядування щодо об'єктів розподіленої генерації. Для підключення одного об'єкта потужністю понад 50 кВт нині потрібно пройти від п'яти до семи погоджувачих інстанцій [18, с. 8], що збільшує строки реалізації проєктів і транзакційні витрати. Цифровий реєстр об'єктів розподіленої генерації, інтегрований з платформою DataHub, досі відсутній, тому регулятор і оператори мереж мають обмежені можливості для планування розвитку локальної генерації на основі повних і зіставних даних [20, с. 833].

На фінансово-інвестиційному рівні головним стримуючим чинником є висока вартість систем накопичення енергії: за поточного рівня €500–800 за 1 кВт·год самостійне фінансування муніципального накопичувача для середньої територіальної громади є малореалістичним без зовнішньої підтримки [6, с. 506–507; 12].

На інформаційному рівні відкриті дані щодо активних виробників розподіленої генерації залишаються переважно агрегованими і публікуються із затримкою. Для порівняння, у Федеративній Республіці Німеччина доступні деталізовані реєстри та часові ряди щодо роботи об'єктів генерації, що можуть використовуватися для ринкового й управлінського планування [3]. На кадровому рівні малі громади зазвичай не мають штатних фахівців із компетентностями в управлінні розподіленою генерацією, що ускладнює самостійну

реалізацію таких проєктів навіть за наявності фінансування та правових підстав [11, с. 44].

Виявлені бар'єри, систематизовані у таблиці 2, вказують на спільну першопричину: в Україні бракує координаційної моделі, яка чітко розподіляла б функції та відповідальність між публічними акторами у сфері розподіленої генерації на рівні конкретної громади. НКРЕКП, Міністерство енергетики, оператори систем розподілу та органи місцевого самоврядування діють у межах власних нормативних та інформаційних контурів, тоді як міждержавне взаємодія залишається недостатньо формалізованою. Для подолання цієї прогалини автором розроблено матрицю взаємодії п'яти груп акторів публічного управління розподіленою генерацією на рівні територіальних громад, структуру якої наведено на рис. 1.

У побудованій матриці територіальна громада посідає центральну позицію, оскільки саме на її рівні замикаються управлінські потоки від чотирьох зовнішніх груп акторів. НКРЕКП виконує регуляторну функцію верхнього рівня: встановлює тарифи, ліцензує відповідні види діяльності, визначає вимоги до підключення та контролює якість послуг. Щодо розподіленої генерації регулятор діє переважно на загальнодержавному рівні й не має прямих інструментів взаємодії з громадами. Комунікація з ТГ відбувається переважно через ОСР, що створює інформаційний розрив і може уповільнювати реалізацію рішень на місцях.

Міністерство енергетики разом з обласними військовими адміністраціями утворює другу групу акторів, відповідальну за стратегічне планування та координацію програм відновлення.

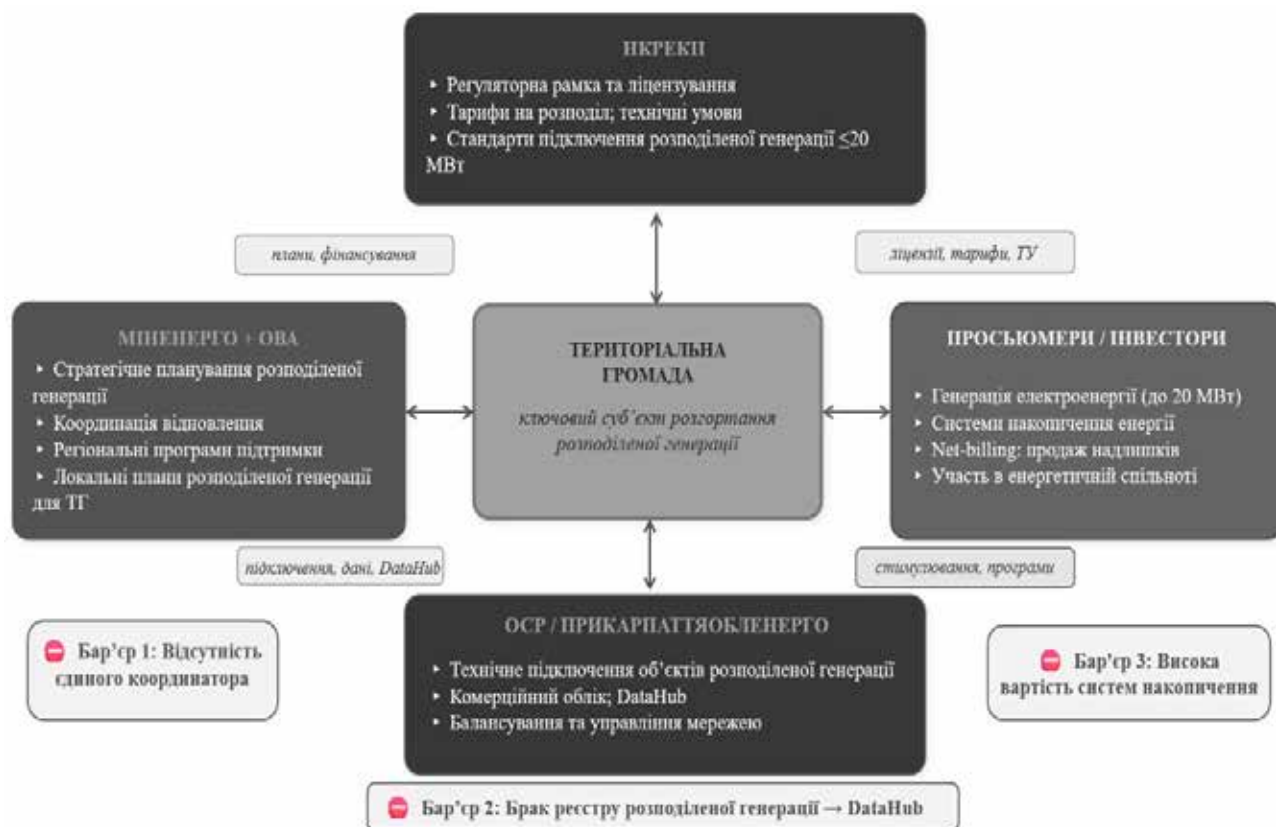


Рис. 1. Матриця взаємодії акторів публічного управління розподіленою генерацією на рівні територіальних громад України

Джерело: розроблено автором.

В умовах воєнного стану ОВА фактично виконують функції регіонального рівня координації між центральними органами влади і територіальними громадами. Їхній внесок полягає у формуванні регіональних планів розгортання малої генерації, визначенні пріоритетних об'єктів критичної інфраструктури та підтримці пілотних проєктів систем накопичення [9].

Оператори систем розподілу є технічним посередником між локальними генеруючими об'єктами та електричною мережею: без їхньої участі жоден об'єкт розподіленої генерації не може бути підключений до системи. Саме ОСР забезпечують збір даних обліку та взаємодію з цифровими платформами, тому від рівня їхньої цифрової зрілості залежить якість регуляторного нагляду [20, с. 833]. Попередні дослідження автора підтверджують, що неоднорідність цифрової зрілості різних ОСР є одним із чинників регіональної асиметрії у розвитку розподіленої генерації [20, с. 835].

Четверту групу утворюють просьюмери та приватні інвестори як суб'єкти виробництва, споживання і потенційного зберігання електроенергії. Їхня роль є подвійною: як виробники вони форму-

ють попит на підключення до мережі, а як активні споживачі можуть у перспективі брати участь у ринку допоміжних послуг через механізм агрегації. І. Сотник та Т. Курбатова обґрунтовують, що перехід від «зеленого» тарифу до net-billing є однією з ключових умов формування повноцінного просьюмерського ринку [7].

Центральна роль територіальної громади визначається тим, що саме на її рівні поєднуються місцеві програми розгортання генерації, ESCO-контракти, залучення фінансування міжнародних фондів, організація кооперативних ініціатив і визначення потреб критичної інфраструктури. Водночас попередні дослідження автора засвідчили, що попри наявність правових підстав і ринкового попиту, громади часто не мають достатнього інституційного досвіду та фахових кадрів для самостійної реалізації таких ініціатив [21]. Це підкреслює потребу в активнішій координаційній ролі держави та регулятора.

Виявлені координаційні розриви стали відправною точкою для розробки тривірневої системи публічно-управлінських механізмів стимулювання розподіленої генерації та систем накопичення

енергії (рис. 2). Систему вибудовано за принципом послідовного нарощування спроможності: від інституційних змін, що створюють правове підґрунтя, до регуляторних і фінансових інструментів, спрямованих на зниження бар'єрів для територіальних громад.

Інституційний рівень є базовим, оскільки без належного правового підґрунтя регуляторні й фінансові заходи не матимуть сталого ефекту. Першим кроком має стати законодавче закріплення поняття «енергетична спільнота» відповідно до Директив ЄС 2018/2001 та 2019/944, що дозволить громадам, домогосподарствам і малому бізнесу легально об'єднуватися для спільного виробництва, споживання й накопичення електроенергії [10; 21]. Другим елементом є створення цифрового реєстру об'єктів розподіленої генерації, інтегрованого з платформою DataHub, що забезпечить регулятора й операторів мереж повнішими даними для планування розвитку локальної генерації [20, с. 833]. Додатково доцільним є визначення координатора розподіленої генерації при кожній ОВА та включення локальних планів її розгортання до стратегій розвитку територіальних громад.

Регуляторний рівень спрямований на зниження транзакційних витрат. Центральним заходом може стати повідомний порядок підключення об'єктів до 100 кВт замість дозвільного, що скоротить строки реалізації малих проєктів. Доцільно також переглянути обмеження потужності для просьюмерів у межах net-billing [7] і поширити аукціонний механізм НЕК «Укренерго» на менші установки накопичення від 1 МВт·год.

Фінансово-інвестиційний рівень має забезпечити доступність капіталу для громад. Серед пріоритетних інструментів варто виокремити муніципальні фонди систем накопичення зі спільним фінансуванням територіальних громад, Фонду енергоефективності та міжнародних донорів; ESCO-контракти для соціальної інфраструктури; розширення програми «Доступні кредити 5–7–9%» на системи накопичення [6, с. 509]. У сукупності ці рівні формують публічно-управлінську конструкцію, у якій інституційні зміни відкривають правове поле, регуляторні заходи знижують бар'єри входу, а фінансові інструменти роблять розподілену генерацію доступнішою для громад з різним рівнем спроможності.

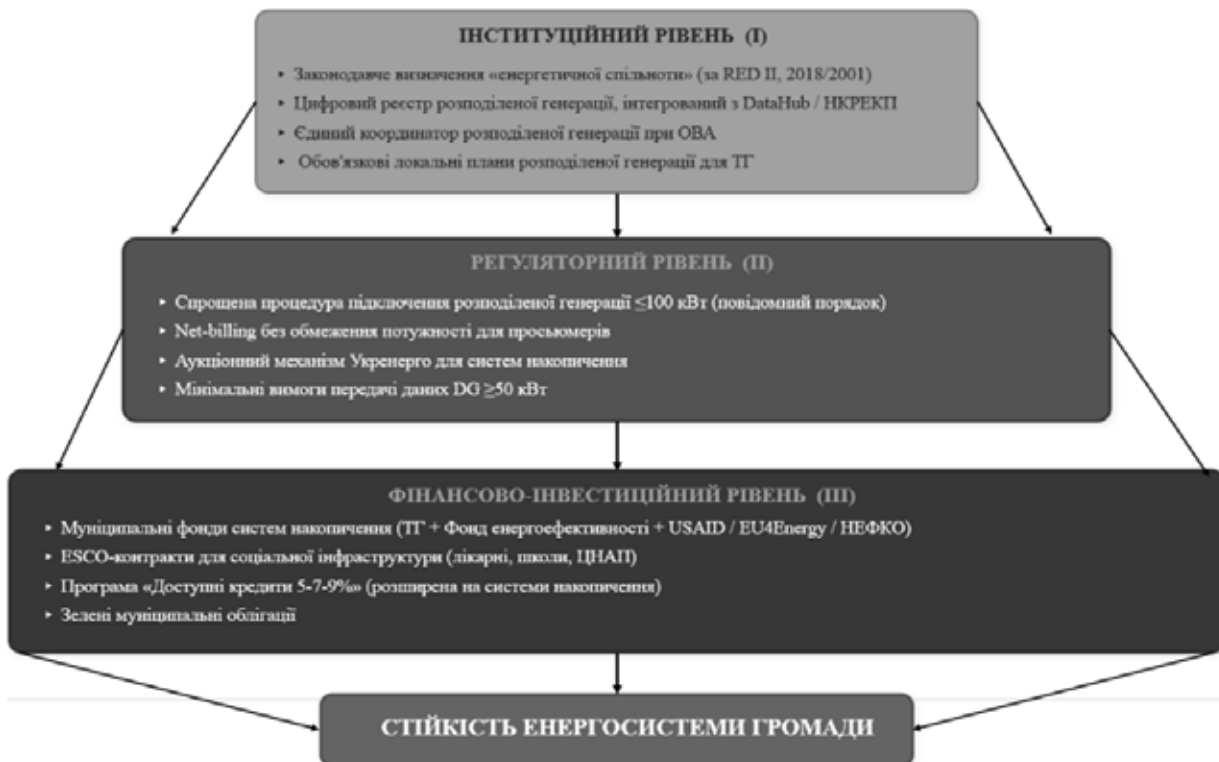


Рис. 2. Трирівнева система публічно-управлінських механізмів підтримки розподіленої генерації та систем накопичення енергії в Україні

Джерело: розроблено автором.

Апробацію запропонованої системи здійснено на матеріалах Івано-Франківської області, яка є показовим регіональним кейсом розвитку розподіленої генерації. Область посідає перше місце серед регіонів України за кількістю ліцензованих сонячних електростанцій – 142 за реєстром НКРЕКП станом на квітень 2024 р. [13]. Охоплення інтелектуальними лічильниками тут становить 44,9% (260,8 тис. домогосподарств), що у 1,9 раза перевищує середній показник по Україні (24%) [4]. Сукупна потужність розподіленої генерації в регіоні станом на середину 2026 р. охоплює 7 289 домашніх СЕС потужністю 178 МВт та 217 промислових об'єктів потужністю 354 МВт, тобто близько 532 МВт [4; 13]. Це підтверджує тенденцію, обґрунтовану автором: розосереджена генерація поступово стає інструментом підвищення енергетичної незалежності громад [19, с. 286–287].

Окремої уваги заслуговує Богородчанська селищна ТГ, на території якої розташоване Богородчанське підземне сховище газу з активною ємністю близько 2,3 млрд м³, а також компресорні станції газопроводу «Союз» [25]. Наявність таких об'єктів критичної інфраструктури актуалізує потребу у формуванні локальної мікромережі на базі розподіленої генерації та систем накопичення для резервного живлення в разі тривалих відключень.

Дослідження В. Станиціної та співавторів підтверджує ефективність локальних технологій енергозабезпечення для підвищення енергетичної незалежності окремих громад [24, с. 38]. Порівняльна характеристика стану розподіленої генерації в Україні та Федеративній Республіці Німеччина, наведена на рис. 3, дозволяє оцінити масштаб інституційного й інвестиційного відставання та окреслити реалістичні орієнтири для управлінського планування.

Розрив у 2,75 раза за часткою розподіленої генерації у загальному виробництві електроенергії (8% проти 22%), у 56 разів за кількістю домашніх СЕС-просьюмерів і у 34 рази за встановленою потужністю систем накопичення [3; 4; 6] свідчить не лише про інвестиційне чи технологічне відставання України, а й про нагромаджений дефіцит публічно-управлінських механізмів. Федеративна Республіка Німеччина досягла нинішнього рівня розвитку розподіленої генерації завдяки тривалій реалізації політики *Energiewende*, що поєднала регуляторні стимули, фінансову підтримку, інституційну участь громадян і розвиток енергетичних спільнот [3]. Для України це порівняння показує, що ключовим завданням є не просте нарощування кількості локальних генеруючих об'єктів, а формування керованої системи їх обліку, координації, фінансування та інтеграції



Рис. 3. Порівняльна характеристика розвитку розподіленої генерації: Україна та Федеративна Республіка Німеччина (2024–2025 рр.)

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6; 14].

в роботу мережі. Отже, цифрові передумови для масштабування розподіленої генерації в Україні лише формуються, а їх перетворення на реальний управлінський ресурс потребує запровадження цифрового реєстру, спрощених процедур приєднання, розвитку net-billing, підтримки систем накопичення та інституційного закріплення енергетичних спільнот.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу сформулювати низку висновків щодо публічного управління розвитком розподіленої генерації та систем накопичення енергії як інструментів підвищення стійкості енергосистеми України.

Прийняття Стратегії розвитку розподіленої генерації до 2035 р. та Національного плану дій з відновлюваної енергетики до 2030 р. сформувало нормативну основу для розвитку малої генерації в Україні. Водночас ці документи не розв'язують проблему міжакторної координації на рівні територіальних громад. Запропонована матриця взаємодії п'яти груп акторів – НКРЕКП, Міністерства енергетики та ОВА, операторів систем розподілу, просьюмерів і приватних інвесторів, територіальних громад – конкретизує їхні функції, зони відповідальності та інформаційні потоки. Її практичне значення полягає в переході від розуміння розподіленої генерації як сукупності окремих підключень до її розгляду як об'єкта публічно-управлінської координації.

Запропонована трирівнева система механізмів операціоналізує стратегічні цілі держави у форматі конкретних інструментів. Інституційний рівень створює правове підґрунтя через законодавче закріплення енергетичних спільнот, цифровий реєстр розподіленої генерації та визначення координаторів на регіональному рівні. Регуляторний рівень спрямований на зниження бар'єрів входу через спрощення процедур приєднання, розвиток net-billing і залучення малих систем накопичення до ринку допоміжних послуг. Фінансово-інвестиційний рівень передбачає муніципальні фонди систем накопичення,

ESCO-контракти та розширення доступних кредитних інструментів. Сталий ефект можливий лише за поєднання цих трьох рівнів.

Апробація підходу на матеріалах Івано-Франківської області підтвердила, що навіть регіон із високими показниками розвитку розподіленої генерації стикається з типовими управлінськими бар'єрами: недостатньою формалізацією взаємодії між громадами, ОСР і регулятором, браком спеціалізованих кадрів, обмеженим доступом до фінансування систем накопичення та неповнотою відкритих даних. Це свідчить про структурний характер проблем і підтверджує доцільність застосування запропонованих механізмів на загальнонаціональному рівні.

Порівняльний аналіз з Федеративною Республікою Німеччина показав, що відставання України за масштабом просьюмерського ринку, потужністю систем накопичення та інституційною підтримкою енергетичних спільнот має не лише інвестиційну, а й управлінську природу. Німецький досвід засвідчує, що масштабування розподіленої генерації потребує тривалої координації регуляторних стимулів, фінансової підтримки, цифрового обліку та участі громадян у локальних енергетичних проєктах. Для України ключовим завданням є формування керованої системи обліку, планування, фінансування та інтеграції малої генерації в роботу мережі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання ефективності публічно-управлінських механізмів розвитку розподіленої генерації на рівні територіальних громад. Доцільним є формування системи KPI, що охоплюватиме частку критичних об'єктів із резервним живленням, строк приєднання до мережі, потужність систем накопичення, кількість активних споживачів, рівень цифрової видимості об'єктів та обсяг залученого фінансування. Окремого дослідження потребують організаційні моделі енергетичних спільнот і роль агрегатора як нового суб'єкта координації розподіленої генерації.

Список літератури:

1. World Bank Group; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington : World Bank, 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 23.06.2026).
2. Про схвалення Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2026 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.07.2024 № 713-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713-2024-p> (дата звернення: 23.06.2026).
3. International Energy Agency. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system> (дата звернення: 23.06.2026).

4. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, за 2024 рік / НКРЕКП. Київ : НКРЕКП, 2025. URL: https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten_do_richnogo_zvitu/broshura_do_richnogo_zvitu_nkrekp-2024.pdf (дата звернення: 23.06.2026).
5. Kostenko H., Zaporozhets A. Enhancing of the Power System Resilience Through the Application of Micro Power Systems (microgrid) with Renewable Distributed Generation. *System Research in Energy*. 2023. Vol. 3(74). P. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.03.025>.
6. Trypolska G., Kurbatova T., Kubatko O., Prause G., Domashenko M. Organizational and Economic Mechanisms for Promoting Residential Battery Energy Storage Systems in Ukraine. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2024. Vol. 14, No. 6. P. 501–512. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijee.16385>.
7. Sotnyk I., Kurbatova T., Blumberga A., Kubatko O., Prokopenko O. Solar business prosumers in Ukraine: Should we wait for them to appear? *Energy Policy*. 2023. Vol. 178. Art. 113585. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113585>.
8. Diachenko O. The Role of Battery Energy Storage Systems (BESS) in Enhancing the Resilience and Energy Independence of Ukraine's Power System. *Vidnovlyuvana Energetika*. 2025. Vol. 4(83). P. 98–111. DOI: [https://doi.org/10.36296/1819-8058.2025.4\(83\).98-111](https://doi.org/10.36296/1819-8058.2025.4(83).98-111).
9. Суходоля О. М. Стійкість критичної енергетичної інфраструктури та життєдіяльності громад : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2024. 160 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_sukhodolia_resilience_29052024.pdf (дата звернення: 23.06.2026).
10. Ostapenko O., Serikova M., Popp M., Kurbatova T. et al. Establishing Solar Energy Cooperatives in Ukraine: Regional Considerations and a Practical Guide. *Energies*. 2025. Vol. 18, No. 14. Art. 3623. DOI: <https://doi.org/10.3390/en18143623>.
11. Voznyak H., Patytska Kh., Mulska O. et al. Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. *Public and Municipal Finance*. 2024. Vol. 13, No. 1. P. 41–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04).
12. Kurbatova T., Sotnyk I., Prokopenko O., Bashynska I., Pysmenna U. Improving the Feed-in Tariff Policy for Renewable Energy Promotion in Ukraine's Households. *Energies*. 2023. Vol. 16, No. 19. Art. 6773. DOI: <https://doi.org/10.3390/en16196773>.
13. Реєстр об'єктів відновлюваної електроенергетики / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення: 23.06.2026).
14. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-p> (дата звернення: 23.06.2026).
15. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (дата звернення: 23.06.2026).
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури : Закон України від 27.03.2025 № 4336-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-20> (дата звернення: 23.06.2026).
17. Про схвалення Концепції впровадження “розумних мереж” в Україні до 2035 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 908-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/908-2022-p> (дата звернення: 23.06.2026).
18. Kostenko G., Zgurovets O. Current State and Prospects for Development of Renewable Distributed Generation in Ukraine. *System Research in Energy*. 2023. Vol. 2(73). P. 4–17. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.02.004>.
19. Коцюбинський О. В. Розвиток відновлюваних джерел енергії як парадигма модернізації системи публічного управління енергетичною сферою України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4(34). С. 279–292. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-279-292](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-279-292).
20. Коцюбинський О. В. Великі дані та предиктивна аналітика в публічному управлінні енергетичним сектором: інструменти прийняття управлінських рішень. *Успіхи і досягнення у науці. Серія “Управління та адміністрування”*. 2026. № 1(23). С. 830–844. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)).
21. Коцюбинський О. В. Енергетичні кооперативи та проекти громадської енергетики: європейські управлінські підходи. *Публічне управління і політика*. 2026. № 1(17). С. 2–10. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.1.06>. (дата звернення: 23.06.2026).
22. Derii V. O. Накопичувачі електричної енергії. *System Research in Energy*. 2023. № 1(72). С. 12–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.01.012>.

23. Serogina D., Bezdyetko K. The Role of Renewable Energy in the Sustainable Development of Ukraine's Territories. *Economy and Society*. 2024. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-87>.

24. Stanytsina V., Nechaieva T., Trokhaniak V., Horskyi V., Teslenko O. Electricity and Heat Supply Technologies for Increasing the Energy Independence of Certain Territorial Communities. *System Research in Energy*. 2023. Vol. 4(75). P. 32–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/srenergy2023.04.032>.

25. Стратегія розвитку Богородчанської селищної територіальної громади до 2027 року. Богородчани : Богородчанська селищна рада, 2024. 299 с. URL: https://bogo-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/strategy_compressed.pdf (дата звернення: 23.06.2026).

Kotsiubynskyi O. V. PUBLIC ADMINISTRATION OF DISTRIBUTED GENERATION AND ENERGY STORAGE SYSTEM DEVELOPMENT AS AN INSTRUMENT OF UKRAINE'S POWER SYSTEM RESILIENCE

The centralised architecture of Ukraine's energy infrastructure has demonstrated high vulnerability to attacks on key generation facilities and network nodes under conditions of armed aggression by the aggressor state. According to the fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5, 2026), recovery needs in the energy sector are estimated at USD 91 billion. Under these conditions, distributed generation and energy storage systems are gaining importance not only as instruments of climate modernisation but also as components of public policy aimed at strengthening energy system resilience.

The purpose of the article is to substantiate an actor interaction matrix for the public administration of distributed generation at the level of territorial communities and to develop a three-level system of governance mechanisms for its scaling. The methodological basis of the study includes analysis of the regulatory framework, primarily the Strategy for the Development of Distributed Generation until 2035, a structural-functional approach, comparative analysis, and elements of the case study method.

The author's contribution consists in developing an interaction matrix for five groups of actors: the National Energy and Utilities Regulatory Commission, the Ministry of Energy together with regional military administrations, distribution system operators, prosumers, and territorial communities. For each actor, the matrix defines functions, areas of responsibility, and information flows. Based on the identified barriers, a three-level system of mechanisms is proposed. The institutional level provides for the legal recognition of energy communities and the creation of a digital registry of distributed generation; the regulatory level includes simplified grid connection procedures for installations up to 100 kW and the development of net-billing; the financial and investment level covers municipal energy storage funds and the use of ESCO contracts.

The proposed approach is tested on the case of Ivano-Frankivsk Oblast, which is one of Ukraine's regional leaders in the number of licensed solar power plants. The comparison with Germany demonstrates Ukraine's lag in the scale of the prosumer market, installed energy storage capacity, and institutional support for energy communities. At the same time, existing digital preconditions and the activity of individual communities create a basis for moving from fragmented development of local generation to a managed model of public governance of energy resilience.

Keywords: public administration, distributed generation, energy storage systems, power system resilience, prosumers, actor interaction matrix, territorial communities, NERC, net-billing, Industry 4.0.

Дата першого надходження статті до видання: 29.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Логоша В. В.

<https://orcid.org/0009-0003-8447-5395>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Стаття присвячена розкриттю викликів та стратегічних пріоритетів у сфері державно-приватного партнерства у забезпеченні енергетичної безпеки України. Визначено, що енергетична безпека лежить в основі національної безпеки та економічної стабільності будь-якої сучасної держави. Для України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної збройної агресії, дана проблематика набула виняткової актуальності. Постійні масовані атаки на об'єкти енергосистеми призвели до втрати генеруючих потужностей. В таких умовах саме державно-приватне партнерство (ДПП) стає стратегічним інструментом притягнення приватних інвестицій, технологій та управлінського досвіду для швидкої відбудови та модернізації критичної інфраструктури. Крім цього, важливе значення ДПП підкріплена новим законодавством, яке спрямоване на прискорення реалізації інфраструктурних проектів.

Сучасний стан енергетичного сектору України характеризується критичним рівнем вразливості через руйнування інфраструктури, вичерпаність ресурсів традиційної генерації та необхідність швидкого переходу до відновлюваних джерел енергії. У цих умовах забезпечення енергетичної безпеки стає питанням національного виживання. Оскільки держава обмежена в бюджетних ресурсах для масштабної модернізації, а приватний сектор володіє технологіями та капіталом, розвиток механізмів ДПП стає безальтернативним інструментом реалізації стратегічних енергетичних проектів.

Визначено, що ДПП лежить в основі відновлення енергетичної галузі. Сутність цього підходу полягає у поєднанні державних гарантій та приватного капіталу, де держава бере на себе функцію стратегічного планувальника та регулятора, а приватний партнер забезпечує фінансування, впроваджує сучасні технології та бере на себе операційні ризики. Наведено основні проблеми, які перешкоджають ефективній реалізації ДПП-проектів. Встановлено стратегічні пріоритети розвитку енергетики України у межах ДПП, зокрема радикальна децентралізація та перехід до моделі розподіленої генерації та розвиток систем накопичення енергії. Загалом стратегічні пріоритети ДПП полягають у створенні сучасної архітектури енергосистеми, яка буде одночасно безпечною, технологічною та економічно привабливою для інвесторів.

Ключові слова: державне управління, енергетика, енергетична безпека, забезпечення енергетичної безпеки, державно-приватне партнерство, виклики, стратегічні пріоритети.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день енергетичний сектор України характеризується небувалим рівнем вразливості, що зумовлено тривалою повномасштабною збройною російською агресією та цілеспрямованим знищенням об'єктів критичної інфраструктури. Енергетична безпека в умовах сьогодення виступає визначальною передумовою виживання держави та збереження її суверенітету. Втрата значної частини потужностей, окупація найбільшої на європейському континенті атомної електростанції та

регулярні атаки актуалізували питання стійкості енергосистеми.

Водночас масштаб руйнувань та технологічна застарілість уцілілих активів потребують великих фінансових ресурсів, які значно перевищують можливості державного бюджету. За таких умов державно-приватне партнерство (ДПП) виступає стратегічним інструментом комплексної трансформації галузі. Воно дозволяє поєднати стратегічне планування та гарантії держави з операційною ефективністю,



технологічними інноваціями та капіталом приватного сектору.

Особливої актуальності дана проблематика набуває у контексті прийняття оновленого законодавства щодо спрощення процедур ДПП, що спрямоване на мінімізацію бюрократизму під час воєнного стану та післявоєнного періоду. Реалізація ДПП проектів відіграє важливу роль для розвитку розподіленої генерації, систем накопичення енергії та відновлюваних джерел. Крім того, інтеграція вітчизняної енергосистеми з ENTSO-E вимагає відповідності європейським стандартам управління, що найкраще реалізується саме через зрозумілі для міжнародних інвесторів моделі партнерства. Таким чином, дослідження механізмів ДПП як засобу зміцнення енергетичної безпеки є надзвичайно важливим для формування стратегії економічного відновлення України та забезпечення її енергетичної незалежності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Бойко, Ю. Галинська, Л. Зайцева, В. Качурінер, О. Кіндрат, О. Кліменко, Д. Пархоменко, О. Стоян, В. Щербаченко, І. Ярова та інші. Попри значну кількість напрацювань, залишається недостатньо вивченим проблематика практичної реалізації проектів ДПП в умовах надзвичайно високих військових та безпекових ризиків.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття викликів та стратегічних пріоритетів у сфері державно-приватного партнерства у забезпеченні енергетичної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток енергетичного сектору України знаходиться в стані «перманентної кризи», спричиненої цілеспрямованим знищенням критичної інфраструктури. Головним викликом є критичне скорочення обсягів генерації, зокрема теплових та гідроелектростанцій, що «забезпечували стабільність системи у пікові години навантаження». Це призвело до порушення цілісності об'єднаної енергосистеми та вимушеного переходу до режиму жорсткої економії. Окрім фізичного руйнування, дана сфера наражається на глибокий дефіцит інвестиційних ресурсів. Традиційні механізми фінансування через державний бюджет або банківське кредитування практично заблоковані через високі воєнні ризики та необхідність спрямування державних коштів на потреби оборони. Додатковим дестабілізуючим фактором є відтік кваліфікованих кадрів та складність логістики при закупівлі специфічного енергообладнання, що значно подовжує тер-

міни відновлення пошкоджених об'єктів. Таким чином, виклики є системними і потребують не просто ремонтних робіт, а повної концептуальної перебудови енергосистеми на засадах гнучкості та стійкості.

Погоджуємося з думкою науковців, які стверджують, що енергетичний сектор також має значний потенціал для інвестування через механізми ДПП. Зокрема, розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика, є пріоритетним у контексті глобальних тенденцій декарбонізації та підвищення енергетичної безпеки. Модернізація енергетичної інфраструктури, впровадження смарт-мереж та підвищення енергоефективності можуть бути реалізовані за рахунок приватних інвестицій, що зменшить навантаження на державний бюджет та сприятиме сталому розвитку. У енергетичному секторі ДПП стимулює інновації, розширює доступ до енергії та зменшує фінансовий тягар на державний бюджет. Приватні інвестори можуть впроваджувати нові технології, що підвищує енергоефективність і допомагає розвивати інфраструктуру в регіонах, які цього потребують [1].

ДПП є ключовим рушієм диверсифікації світових енергетичних ресурсів, сприяючи безпечному та сталому доступу до енергії. Воно забезпечує досягнення стратегічних енергетичних цілей як для бізнесу, так і урядів. ДПП – це проектна структура, в якій уряди та приватні компанії співпрацюють для постачання товарів, які традиційно надаються державним сектором, включаючи енергетичну інфраструктуру. Державний сектор, зазвичай, пропонує політичну та регуляторну підтримку, тоді як приватний сектор відповідає за фінансування, будівництво та експлуатацію проекту. ДПП мають на меті зробити інфраструктурні проекти прибутковими для приватних інвесторів, одночасно зміцнюючи енергетичну безпеку та досягаючи значного прогресу в досягненні кліматичних цілей [4, с. 393].

О. Кліменко вважає, що ДПП є ефективним інституційним механізмом впровадження енергозберігаючих технологій та розвитку відновлюваної енергетики, оскільки забезпечує поєднання регуляторних можливостей держави з інвестиційним і технологічним потенціалом приватного сектору. Доведено, що в сучасних умовах ДПП доцільно розглядати не лише як інструмент фінансування інфраструктурних проектів, а й як форму стратегічного управління інноваційним розвитком енергетичного сектору. На основі порівняльного аналізу світових моделей ДПП виявлено, що

результативність їх застосування визначається рівнем інституційної стабільності, прогнозованістю регуляторного середовища та доступом до фінансових інструментів зеленого фінансування. Узагальнення міжнародного досвіду свідчить, що у країнах з підвищеними інституційними ризиками домінують гібридні моделі партнерства, які передбачають активну участь держави у деризиківанні інвестиційних проєктів. Аналіз національної практики дозволив встановити, що в Україні, попри наявність законодавчих передумов для розвитку ДПП у сфері енергетики, його практичне впровадження залишається обмеженим. Основними стримувальними чинниками визначено регуляторну нестабільність, недостатній розвиток фінансових інструментів, інфраструктурні обмеження та підвищені інвестиційні ризики, зумовлені умовами воєнного стану [5].

Отже, у контексті гострого дефіциту бюджетних коштів, ДПП лежить в основі відновлення енергетичної галузі. Сутність цього підходу полягає у поєднанні державних гарантій та приватного капіталу, де держава бере на себе функцію стратегічного планувальника та регулятора, а приватний партнер забезпечує фінансування, впроваджує сучасні технології та бере на себе операційні ризики. Важливим аспектом є впровадження інноваційних моделей ДПП, таких як контракти на управління та концесії, що дозволяють модернізувати державні енергетичні активи без їхнього повного відчуження. Визначальним елементом успіху подібних проєктів у воєнний період є розробка ефективних механізмів страхування інвестицій. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (Багатостороннім агентством з гарантування інвестицій (MIGA), Міжнародною фінансовою корпорацією розвитку США (DFC) тощо) стосовно покриття політичних та воєнних ризиків стає передумовою для приходу приватного інвестора. Це дозволяє не лише нагромаджувати необхідний обсяг капіталу для швидкого відновлення, але й підвищити загальну ефективність управління енергетичними об'єктами за рахунок впровадження методів корпоративного управління.

ДПП є ключовим інструментом для забезпечення захисту енергетичної інфраструктури в умовах сучасних викликів. Воно дозволяє поєднувати ресурси, експертизу та інноваційні можливості держави та приватного сектору, що сприяє підвищенню стійкості енергетичних систем. Однак успішна реалізація ДПП вимагає чіткої координації, прозорих механізмів і вдосконалення право-

вої бази. У майбутньому, з огляду на зростання загроз, роль ДПП у захисті енергетичної інфраструктури лише зростатиме. ДПП є ключовим інструментом для забезпечення захисту енергетичної інфраструктури в умовах сучасних викликів, таких як кібератаки, фізичні загрози, природні катаклізми та геополітичні ризики. Аналіз чинних правових механізмів показує, що ДПП дозволяє ефективно поєднувати ресурси держави та приватного сектору, залучаючи приватні інвестиції, передові технології та експертизу для підвищення стійкості енергетичних систем. Зокрема, приватні компанії сприяють впровадженню систем кібербезпеки, штучного інтелекту для моніторингу мереж і сучасних матеріалів для фізичного захисту об'єктів [3, с. 95–96].

В свою чергу, Л. Зайцева та О. Бойко виокремлюють такі основні проблеми, що перешкоджають їй стримують ефективне впровадження проєктів розвитку в електроенергетичній галузі за участю держави та бізнесу на умовах взаємовигідного співробітництва, слід виділити: повномасштабну війну в Україні; недосконалість вітчизняного законодавства; слабкий розвиток фінансових інститутів та ринків капіталу: відсутність державної стратегії розвитку інфраструктури та потужних інституційних інвесторів; недосконалість системи державного контролю за реалізацією інфраструктурних проєктів на всіх рівнях; незначний рівень залучення коштів венчурних фондів через високий ризик, відсутність у фінансових суб'єктів досвіду та бажання інвестувати в інструменти ДПП; слабкий юридичний захист інвестицій; низька інституційна та фахова спроможність державного партнера; недосконалість нормативної бази; вплив політичних та геополітичних ризиків; відсутність уніфікованого прозорого механізму планування співробітництва в межах ДПП, недостатня мотивація партнерів до налагодження ДПП, відсутність актуальних баз даних щодо потенційних та діючих об'єктів ДПП; недовіра приватних партнерів до влади, високий рівень корупції; відсутність державних гарантій у процесі реалізації договорів ДПП [2, с. 83–84].

Погоджуємося з думкою О. Стоян, що як пропозиції для вирішення названих проблем здійснення ДПП в Україні, можна виділити такі:

– формування та вдосконалення правових, організаційно-економічних, інституціональних і фінансових основ ДПП. Закріплення законодавчо, а не у вигляді окремих нормативних актів, правових основ здійснення ДПП у сфері енергетики. Саме це дасть можливість сформувати таке державно-

приватне партнерство, коли бізнес отримає змогу на основі саме законів, а не нормативних актів, захищати свої інтереси в суді, в тому числі і у справах з державою;

- вдосконалення системи законодавства із надання дозволів з метою наближення до Європейських вимог та стандартів;

- упровадження професійної підготовки кваліфікованих спеціалістів з питань у ДПП у сфері енергетики;

- використання позитивного практичного світового досвіду щодо управління проектами у рамках ДПП у сфері енергетики, складання відповідних бізнес-планів та оформлення необхідної документації;

- формування єдиної бази переліку об'єктів ДПП у сфері енергетики та моніторинг стану та ефективності реалізації проектів;

- підготовка практичних рекомендацій та обговорень з питань діяльності у сфері ДПП для всіх його учасників;

- використання комплексного підходу до розроблення методичних рекомендацій щодо оцінювання ефективності проектів ДПП;

- впровадження інноваційних технологій у здійсненні ДПП у сфері енергетики [6, с. 124–125].

Отже, стратегічним пріоритетом розвитку енергетики України у межах ДПП стає радикальна децентралізація та перехід до моделі розподіленої генерації. Замість вразливих великих електростанцій необхідно зосередитися на розбудові мережі малих та середніх станцій, які є мобільнішими та менш вразливими до ракетних атак. У цьому процесі роль приватного сектору є визначальною, оскільки малий та середній енергетичний бізнес здатен швидше реагувати на потреби конкретних територіальних громад. Другим пріоритетним напрямом є розвиток систем накопичення енергії, які є надзвичайно необхідними для балансування енергосистеми в умовах зростання частки відновлюваних джерел енергії. Реалізація подібних проектів через механізми ДПП дозволяє залучати передові світові розробки у сфері цифрового управління мережами. Це не лише підвищує стійкість системи до кіберзагроз, але й закладає основу для повної інтеграції в енергетичний простір ЄС. Отже, стратегічні пріоритети ДПП полягають у створенні сучасної архітектури енергосистеми,

яка буде одночасно безпечною, технологічною та економічно привабливою для інвесторів.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в умовах небувалих викликів воєнного стану енергетична безпека України потребує кардинальної зміни парадигми управління, що базується на державно-приватному партнерстві. Аналіз сучасного стану галузі свідчить, що масштабні руйнування потужностей та критичний дефіцит бюджетних ресурсів роблять залучення приватних інвестицій єдиним ефективним механізмом швидкого відновлення та модернізації системи. Встановлено, що ключовою перевагою ДПП у цей період є можливість ефективного розподілу ризиків, де держава забезпечує законодавче регулювання та гарантії збуту, а приватний сектор приносить необхідний капітал, технологічні інновації та високу управлінську мобільність.

Стратегічним пріоритетом у межах ДПП визначено розбудову розподіленої генерації та впровадження інтелектуальних мереж. Перехід до децентралізованої архітектури енергосистеми через механізми ДПП дозволяє не лише підвищити фізичну стійкість інфраструктури до зовнішніх загроз, але й створити умови для розвитку конкурентного ринку енергії на рівні територіальних громад. Особливого значення набуває розвиток систем накопичення енергії, що здатні працювати в автономному режимі, забезпечуючи життєдіяльність критичних об'єктів соціальної сфери. Це відповідає стратегічному курсу на декарбонізацію та інтеграцію України до європейського енергетичного ринку.

Для успішної реалізації даного потенціалу надзвичайно важливим є подальше удосконалення інституційного середовища. Це передбачає не лише спрощення бюрократичних процедур, але й створення ефективної системи страхування воєнних ризиків у співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Лише прозорість та стабільне законодавство дозволять перетворити енергетичний сектор України на привабливу «платформу» для довгострокових інвестицій. В цілому, розвиток ДПП має стати основою для побудови принципово нової енергетичної архітектури України, здатної забезпечити економічне відродження держави у поствоєнний період.

Список літератури:

1. Галинська Ю. В., Щербаченко В. О., Ярова І. Є., Пархоменко Д. В. Державно-приватне партнерство як інструмент післявоєнної відбудови України в умовах сучасних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624>.

2. Зайцева Л. О., Бойко О. В. Динаміка реалізації проектів ДПП в Україні та фінансування проектних ініціатив: проблеми, перспективи. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2024 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. С. 81–85.
3. Качурінер В. Л. Державно-приватне партнерство у сфері захисту енергетичної інфраструктури. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2025. № 3. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2025.3.15>.
4. Кіндрат О. О. Державно-приватне партнерство в енергетичному секторі ЄС та України: ключові переваги та виклики. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 6 (83). С. 391–397. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-64>.
5. Кліменко О. Роль державно-приватного партнерства у впровадженні енергозберігаючих технологій та розвитку відновлювальної енергетики. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-9>.
6. Стоян О. Ю. Державно-приватне партнерство у сфері відновлювальної енергетики України: особливості, тенденції, перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 2. С. 123–126.

Lohosha V. V. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING UKRAINE'S ENERGY SECURITY: CHALLENGES AND STRATEGIC PRIORITIES

The article is devoted to revealing the challenges and strategic priorities in the field of public-private partnership in ensuring Ukraine's energy security. It is determined that energy security is the basis of national security and economic stability of any modern state. For Ukraine, which has been in conditions of full-scale armed aggression since 2022, this issue has acquired exceptional relevance. Constant massive attacks on energy system facilities have led to the loss of generating capacity. In such conditions, it is the public-private partnership (PPP) that becomes a strategic tool for attracting private investment, technologies and management experience for the rapid reconstruction and modernization of critical infrastructure. In addition, the importance of PPP is reinforced by new legislation aimed at accelerating the implementation of infrastructure projects.

The current state of the energy sector of Ukraine is characterized by a critical level of vulnerability due to the destruction of infrastructure, the depletion of traditional generation resources and the need for a rapid transition to renewable energy sources. In these conditions, ensuring energy security becomes a matter of national survival. Since the state is limited in budgetary resources for large-scale modernization, and the private sector has technologies and capital, the development of PPP mechanisms becomes an alternative tool for the implementation of strategic energy projects.

It is determined that PPP is the basis for the restoration of the energy sector. The essence of this approach is a combination of state guarantees and private capital, where the state assumes the function of a strategic planner and regulator, and the private partner provides financing, introduces modern technologies and assumes operational risks. The main problems that hinder the effective implementation of PPP projects are presented. Strategic priorities for the development of Ukraine's energy sector within the framework of PPP have been established, in particular radical decentralization and transition to a distributed generation model and the development of energy storage systems. In general, the strategic priorities of PPP are to create a modern energy system architecture that will be simultaneously safe, technologically and economically attractive for investors.

Keywords: public administration, energy, energy security, ensuring energy security, public-private partnership, challenges, strategic priorities.

Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 349.3(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/14>

Митус В. І.

<https://orcid.org/0009-0002-1268-6831>

ПП МЦ «Евпраксія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДИРЕКТИВ ЄС

Стаття присвячена розкриттю трансформації системи державного управління медичною галуззю України в контексті євроінтеграції та імплементації директив ЄС. Загальновідомо, що одним із визначальних чинників сталого зростання держави є підтримка належного рівня здоров'я населення, що відображає фундаментальну потребу суспільства. Зміна влади після Революції Гідності ознаменувалася початком комплексної модернізації медичної галузі, що охопила її структурні, фінансові та соціальні аспекти. Відтоді медицина безперервно реформується, змінюючи філософію та методи управління як у державному, так і в приватному секторах. Саме тому публічне управління стає вирішальним, оскільки покликане створити систему, в основі якої є пацієнт, а кожна людина має справедливий доступ до лікування.

Встановлено, що державне управління медичною галуззю слід розглядати як багатовекторний механізм, де держава виступає не єдиним монопольним надавачем послуг, а регулятором, що забезпечує баланс між суспільним запитом, фінансовою стійкістю та якістю медичної допомоги. Визначено стратегічні напрями подальшої трансформації державного управління медичною галуззю України в контексті євроінтеграції, зокрема інституційний (створення Національного офісу транскордонної медицини як єдиного контактного пункту для взаємодії з медичними системами ЄС), фінансово-економічний (інтеграція систем добровільного медичного страхування та механізмів співоплати послуг для покриття дефіциту бюджетних тарифів на основі європейських клініко-визначених груп), цифровий (підключення eHealth до європейської мережі для забезпечення транскордонного обміну e-рецептами та медичними картками) та кадровий (перехід до стандартів Директиви 2005/36/ЄС через впровадження індивідуального ліцензування лікарів та посилення медичного самоврядування). Реалізація запропонованих підходів дозволить подолати фрагментарність управлінських процесів в Україні, побудувати стійку систему охорони здоров'я, мінімізувати ризики євроінтеграційного процесу і забезпечити повноцінне входження нашої держави до єдиного європейського простору охорони здоров'я як рівноправного та високотехнологічного партнера.

Ключові слова: державне управління, медична галузь, євроінтеграція, трансформація, імплементація директив.

Постановка проблеми. Трансформація системи державного управління медичною галуззю України в контексті євроінтеграції є одним із найскладніших та найбільш критичних викликів для сучасної державної політики та національної безпеки. Отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (ЄС), а згодом і офіційний початок переговорного процесу щодо вступу, перевели питання адаптації вітчизняної сфери охорони здоров'я з простої теоретичної дискусії у конкретні зобов'язання. Ключовою вимогою цього процесу є повна гармонізація вітчизняного законодавства з євро-

пейськими правилами (*acquis communautaire*), що передбачають докорінне реформування системи громадського здоров'я, впровадження суворих стандартів контролю якості лікарських засобів, а також транскордонного медичного обслуговування. Зокрема, імплементація фундаментальної Директиви 2011/24/EU про застосування прав пацієнтів на транскордонні послуги в галузі охорони здоров'я [1] вимагає від вітчизняних владних інституцій створення принципово нових, сумісних із європейськими інструментів фінансування, страхування та верифікації медичних послуг.



Ця трансформація державного управління відбувається в умовах безпрецедентних умов, спричинених руйнівними наслідками повномасштабної російської агресії, що актуалізує проблему стійкості та швидкого відновлення медичної інфраструктури за європейським принципом «build back better» (відбудувати краще, ніж було). Катастрофічні медико-демографічні зміни, масова міграція населення, різке зростання кількості осіб з інвалідністю, поранених ветеранів та громадян із психологічними травмами вимагають відходу від радянської застарілої бюрократичної моделі управління Семашка у бік гнучкого та децентралізованого врядування (Governance). Сучасне державне управління медичною галуззю має базуватися на принципах прозорості, ефективного використання бюджетних коштів у межах Програми медичних гарантій та мінімізації корупційних ризиків, що повністю відповідає європейським критеріям солідарного фінансування охорони здоров'я.

Важливим технологічним аспектом цієї модернізації є цифровізація, а саме інтеграція української екосистеми eHealth до Європейського простору медичних даних (EHDS), що є критичним для забезпечення безперервності лікування українських біженців за кордоном та покращення моніторингу епідеміологічних загроз. Водночас виникає гостра потреба у подоланні управлінської та кадрової кризи, спричиненої відтоком кваліфікованого медичного персоналу до країн ЄС. Держава потребує розробки новітніх стратегій кадрового менеджменту та безперервного професійного розвитку лікарів відповідно до європейських вимог. Таким чином, комплексне наукове дослідження механізмів трансформації державного управління медичною галуззю України є стратегічною необхідністю для захисту людського капіталу, забезпечення стійкості держави та успішного набуття повноправного членства в ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як А. Макурін, О. Макуріна, А. Нестеренко, М. Петровський, С. Петровська, С. Чуприна та інші. Попри значну кількість публікацій, динамічний розвиток геополітичних подій, набуття Україною статусу кандидата та початок офіційного переговорного процесу про вступ до ЄС, а також величезні руйнування медичної інфраструктури внаслідок повномасштабної війни вимагають переоцінки існуючих підходів.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття трансформації системи державного управ-

ління медичною галуззю України в контексті євроінтеграції та імплементації директив ЄС.

Виклад основного матеріалу. Інтенсифікація відносин між Україною та ЄС актуалізувала проведення системних реформ у сфері державного управління, ключовою метою яких протягом останніх років є розбудова правової держави, розвиток демократії та підвищення економічної конкурентоспроможності. Набуття повноправного членства в ЄС визначено стратегічним пріоритетом держави, актуальність якого суттєво зросла в умовах повномасштабного російського вторгнення. Проте євроінтеграційний курс, розпочатий у 2014 році, є поетапним і тривалим процесом, який охоплює поточну секторальну імплементацію нормативно-правової бази та потребує довгострокової соціокультурної адаптації суспільства до європейських цінностей. З огляду на те, що євроінтеграція закладає стратегічний фундамент для розвитку держави, особливого значення набуває аналіз цифровізації державного управління. На сучасному етапі Україна демонструє вагомі результати у цій сфері, проте розбудова інформаційного суспільства за низкою стратегічних напрямів усе ще потребує подальшого комплексного дослідження.

Як зазначає А. Нестеренко, адміністративно-правове регулювання медичної сфери за таких умов перестає бути виключно інструментом державного нагляду та примусу, а трансформується у правовий базис для запровадження дієвих сервісних стандартів. У контексті наближення вітчизняного законодавства до високих стандартів Європейського Союзу, адміністративно-правові гарантії покликані забезпечити таку організацію та координацію системи, за якої будь-які управлінські рішення органів виконавчої влади будуть спрямовані на неухильне дотримання та захист прав людини. Модернізація державного апарату в цій царині передбачає чітку регламентацію процедур контролю, ліцензування, акредитації та сертифікації, що безпосередньо впливає на прозорість відносин між державою, закладами охорони здоров'я та суспільством, мінімізуючи бюрократичні бар'єри на шляху до єдиного європейського правового простору [2].

Отже, теоретичне розуміння трансформації державного управління охороною здоров'я в контексті європейської інтеграції потребує переходу від класичних ієрархічних моделей до концепції «доброго врядування» (Good Governance). На нашу думку, державне управління медичною галуззю слід розглядати як багатовектор-

ний механізм, де держава виступає не єдиним монопольним надавачем послуг, а регулятором, що забезпечує баланс між суспільним запитом, фінансовою стійкістю та якістю медичної допомоги. Євроінтеграційний вектор вимагає імплементації концепції «Здоров'я у всіх політиках» (Health in All Policies), яка передбачає, що будь-яке управлінське рішення в секторі економіки, екології, освіти чи інфраструктури повинно оцінюватися з точки зору його впливу на громадське здоров'я.

Процес інтеграції європейських стандартів у систему охорони здоров'я України має комплексний та багаторівневий характер і потребує створення цілісної моделі управління, що об'єднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, фінансові, кадрові та цифрові компоненти. Формування та реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я здійснюються за безпосередньої участі центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства охорони здоров'я України, Національної служби здоров'я України та Державної служби України з лікарських засобів і контролю за наркотиками, які забезпечують гармонізацію національного законодавства з *acquis* ЄС та впровадження європейських стандартів у систему охорони здоров'я країни [4].

Отже, аналіз реального стану державного управління медичною галуззю України свідчить про розрив між задекларованими євроінтеграційними намірами та інституційною спроможністю їх реалізації, що суттєво загострилося в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Проведена в Україні реформа фінансування за принципом «гроші ходять за пацієнтом» та створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) як єдиного національного закупника медичних послуг стали вагомими подіями, що наблизили Україну до систем солідарного страхування (Beveridge/Bismarck models). Проте державне управління стикається з суттєвими викликами через масштабні руйнування медичної інфраструктури, дефіцит бюджетного фінансування Програми медичних гарантій та деформацію демографічного становища.

Так, оцінка прогресу імплементації Директиви 2011/24/EU дозволяє виявити технічну та юридичну невідповідність української системи охорони здоров'я європейським стандартам транскордонного медичного обслуговування. Головною перешкодою є відсутність повноцінного медичного страхування, несумісність клінічних протоколів

лікування та незавершеність інтеграції української екосистеми eHealth до Європейського простору медичних даних.

Крім цього, критичним викликом для державного управління є кадровий менеджмент. Спрощення процедур визнання українських медичних дипломів у країнах ЄС призвело до масштабної еміграції кваліфікованого персоналу, тоді як національна система державного управління не запропонувала ефективних механізмів утримання кадрів, таких як фінансова мотивація, покращення умов праці та реформа безперервного професійного розвитку відповідно до європейських критеріїв. Таким чином, поточна модель державного управління медичною галуззю України характеризується фрагментарністю, коли цифрові та фінансові інструменти розвиваються швидше, ніж регуляторна та інституційна база, що створює ризики гальмування переговорного процесу про вступ до ЄС.

Для оптимізації процесу адаптації та визначення першочергових завдань для Міністерства охорони здоров'я України та підпорядкованих йому центральних органів виконавчої влади необхідно систематизувати головні європейські акти (табл. 1), що дозволить виявити існуючі розриви між національною практикою управління та європейськими стандартами, а також визначити специфічні управлінські інструменти, необхідні для їх подолання.

Отже, на основі даних, наведених у табл. 1 можна дійти висновку, що процес модернізації державного управління має системний характер. Особливу увагу привертає гостра потреба в імплементації Директиви 2011/24/EU, яка виступає індикатором реальної інтеграції України до європейського простору. На даний час Програма медичних гарантій, що адмініструється НСЗУ, орієнтована виключно на внутрішній ринок медичних послуг. Не менш критичним викликом є регулювання цифрового сегменту охорони здоров'я. Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту в медичній діагностиці та необхідність підключення України до Європейського простору медичних даних ставлять перед державними управліннями завдання вищого рівня складності. Управлінський фокус має зміститися з простого накопичення даних в eHealth на забезпечення їх абсолютної кібербезпеки. Це вимагає від Міністерства охорони здоров'я посилення координації з Міністерством цифрової трансформації для синхронного впровадження норм Регламенту (EU) 2024/1689.

Таблиця 1

Трансформація державного управління медичною галуззю України в контексті виконання європейських директив

Акт <i>acquis communautaire</i> ЄС	Головна вимога акту	Стан імплементації та виклики	Інструменти державного управління
Директива 2011/24/EU (Про права пацієнтів у транскордонній охороні здоров'я)	Забезпечення права на лікування в будь-якій країні ЄС із відшкодуванням витрат Створення Національних контактних пунктів	Запроваджено Програму медичних гарантій, але механізмів транскордонного взаєморозрахунку та медичного страхування немає	Створення Національного офісу транскордонної медицини Інтеграція eHealth до європейської мережі
Регламент (EU) 2022/2371 (Про серйозні транскордонні загрози здоров'ю)	Єдина система епідеміологічного нагляду, раннього попередження та реагування на біологічні, хімічні загрози	Ухвалено Закон «Про систему громадського здоров'я» Триває розбудова мережі Центрів контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ)	Повна інтеграція ЦКПХ до Європейського центру з профілактики та контролю захворюваності Цифровізація моніторингу спалахів
Директива 2005/36/ЄС (Про визнання професійних кваліфікацій)	Свобода пересування та автоматичне визнання дипломів лікарів за умови дотримання єдиних стандартів підготовки	Існує ризик відтоку кадрів Вітчизняні стандарти безперервного професійного розвитку частково адаптовані	Запровадження індивідуального ліцензування лікарів; розширення медичного самоврядування
Регламент (EU) 2024/1689 (Акт про штучний інтелект)	Захист медичних даних, прозорість алгоритмів ШІ в діагностиці, створення Європейського простору медичних даних	eHealth розвивається стрімко, але безпека даних та нормативне регулювання ШІ в медицині перебувають на початковому етапі	Ухвалення національних стандартів кібербезпеки для медичних реєстрів Гармонізація з правилами медичної таємниці ЄС.

Джерело: складено автором.

А. Макурін та О. Макуріна стверджують, що ключовими стратегічними пріоритетами для України є не просто залучення ресурсів, а їх цілеспрямоване спрямування на конкретні напрямки: відновлення та модернізація медичної інфраструктури, розвиток медичної реабілітації та психічного здоров'я, впровадження сучасних цифрових рішень та гармонізація протоколів лікування з європейськими. Ці пріоритети є основою для забезпечення стійкості та подальшого розвитку медичної системи [6].

Таким чином, на нашу думку, для забезпечення повної сумісності медичної системи України з європейським медичним простором державне управління має трансформуватися за чотирма стратегічними напрямками:

1. Інституційна модернізація передбачає чіткий розподіл функцій між Міністерством охорони здоров'я (як політичним органом), НСЗУ (як стратегічним закупником) та Державною службою України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Необхідно створити Національний офіс транскордонної охорони здоров'я, який виступатиме Національним контактним пунктом відповідно до Директиви 2011/24/EU, забезпечуючи юридичний та фінансовий супровід пацієнтів, які лікуються в межах України та ЄС.

2. Фінансово-економічні інструменти мають бути спрямовані на поступове впровадження

елементів співоплати медичних послуг та добровільного медичного страхування як додаткового джерела фінансування Програми медичних гарантій. Це дозволить покрити дефіцит державного бюджету та збалансувати тарифи на високовартісне лікування відповідно до європейських калюляцій витрат.

3. Цифрова трансформація вимагає термінового ухвалення дорожньої карти технічної інтеграції системи eHealth до європейської мережі. Це дозволить забезпечити транскордонний обмін медичними даними та запуск транскордонних електронних рецептів, що є базовою умовою для вільного пересування громадян та їхнього медичного забезпечення в ЄС.

4. Кадровий менеджмент повинен перейти на стандарти Директиви 2005/36/ЄС про визнання професійних кваліфікацій. Держава має запровадити систему ліцензування професійної діяльності лікарів, посилити роль медичних асоціацій у самоврядуванні та модернізувати систему безперервного професійного розвитку, синхронізувавши її з європейськими кредитними трансферними системами.

На нашу думку, реалізація вище наведених комплексних кроків дозволить побудувати стійку, орієнтовану на пацієнта систему охорони здоров'я, здатну функціонувати всередині ЄС.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку, що сучасна парадигма державного управління охороною здоров'я в умовах євроінтеграції вимагає рішучого відходу від жорстко централізованих моделей на користь концепції «доброго врядування» (Good Governance) та принципу «Здоров'я у всіх політиках» (Health in All Policies). Європейський медичний простір функціонує на засадах децентралізації, де організація медичної допомоги є компетенцією національних урядів, тоді як на рівні ЄС координуються питання біобезпеки, якості ліків, захисту прав пацієнтів та транскордонної мобільності. Для України це означає необхідність трансформації Міністерства охорони здоров'я із суто адміністративного органу в стратегічного регулятора, який формує довгострокову політику та координує міжсекторальну взаємодію.

Комплексний аналіз поточної моделі управління медичною галуззю України виявив суттєві

розриви між європейськими стандартами (acquis communautaire) та національною практикою, що критично загострилося під впливом воєнних руйнувань та медико-демографічної кризи. Попри успішне впровадження ринково-орієнтованих фінансових інструментів у межах діяльності Національної служби здоров'я України (НСЗУ), вітчизняний менеджмент демонструє недостатню інституційну спроможність для виконання фундаментальної Директиви 2011/24/EU про права пацієнтів у транскордонній охороні здоров'я та Регламенту (EU) 2022/2371 про серйозні транскордонні загрози здоров'ю. Головними деструктивними чинниками визначено технічну несумісність екосистеми eHealth із європейським простором медичних даних та управлінську кризу в сфері збереження людського капіталу через масову еміграцію медичних кадрів.

Список літератури:

1. Directive 2011/24/EU of the European Parliament and of the Council of 9 March 2011 on the application of patients' rights in cross-border healthcare. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2011/24/oj/eng>.
2. Нестеренко А. Адміністративно-правові гарантії реалізації медичних прав та забезпечення якості медичних послуг в умовах євроінтеграції. *Академічні візії*. 2026. Випуск 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20385963>.
3. Чуприна С.Л. Механізми реалізації державної політики охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Випуск 10. С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-18>.
4. Чуприна С.Л. Діяльність органів державного управління охорони здоров'я України у євроінтеграційному процесі. *Український економічний часопис*. 2026. Випуск 12. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-26>.
5. Петровська С.А., Петровський М.В. Аналіз адаптації законодавства України з охорони праці до актів Європейського Союзу. *Право і безпека*. 2023. № 3 (90). С. 44–57. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.3.04>.
6. Regulation (EU) 2022/2371 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on serious cross-border threats to health and repealing Decision № 1082/2013/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2371/oj/eng>.
7. Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council of 7 September 2005 on the recognition of professional qualifications. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj/eng>.
8. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) № 300/2008, (EU) № 167/2013, (EU) № 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>.
9. Макурін А.А., Макуріна О.А. Держуправління міжнародною інтеграцією в охороні здоров'я: досвід та стратегічні пріоритети України. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 3. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/91.214>.

Mytus V. I. TRANSFORMATION OF THE SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF THE MEDICAL INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND IMPLEMENTATION OF EU DIRECTIVES

The article is devoted to revealing the transformation of the system of public administration of the medical sector of Ukraine in the context of European integration and implementation of EU directives. It is well known that one of the determining factors of sustainable growth of the state is the maintenance of an adequate level of health of the population, which reflects the fundamental need of society. The change of power after the

Revolution of Dignity marked the beginning of a comprehensive modernization of the medical sector, which covered its structural, financial and social aspects. Since then, medicine has been continuously reformed, changing the philosophy and methods of management in both the public and private sectors. That is why public administration becomes crucial, since it is designed to create a system based on the patient, and each person has fair access to treatment. It is established that public administration of the medical sector should be considered as a multi-vector mechanism, where the state acts not as the sole monopoly provider of services, but as a regulator that ensures a balance between public demand, financial sustainability and quality of medical care. Strategic directions for further transformation of public administration of the healthcare sector of Ukraine in the context of European integration have been identified, in particular institutional (creation of the National Office of Cross-Border Medicine as a single point of contact for interaction with EU medical systems), financial and economic (integration of voluntary health insurance systems and co-payment mechanisms for services to cover the deficit of budget tariffs based on European clinically defined groups), digital (connection of eHealth to the European network to ensure cross-border exchange of e-prescriptions and medical cards) and personnel (transition to the standards of Directive 2005/36/EC through the introduction of individual licensing of doctors and strengthening medical self-government). The implementation of the proposed approaches will allow overcoming the fragmentation of management processes in Ukraine, building a sustainable healthcare system, minimizing the risks of the European integration process and ensuring the full entry of our state into the single European healthcare space as an equal and high-tech partner.

Keywords: public administration, healthcare, European integration, transformation, implementation of directives.

Дата першого надходження статті до видання: 13.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 35.071:332.1:338.246.8

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/15>**Мохненко А. С.**<https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>

Херсонський державний університет

Кравець І. О.<https://orcid.org/0009-0000-7645-7486>

Херсонський державний університет

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України в умовах повоєнного відновлення. Сучасні виклики потребують комплексного підходу до забезпечення стійкого розвитку територій. Метою дослідження є обґрунтування та розроблення стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України на засадах адаптивності та резильєнтності. Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу постконфліктних регіонів як складних соціально-економічних систем. Увагу зосереджено на визначенні ключових факторів розвитку територій, суб'єктів управління та механізмів їх взаємодії. Основна гіпотеза полягає в тому, що ефективність розвитку постконфліктних регіонів залежить від інтегрованості стратегічних механізмів управління та координації дій усіх учасників процесу відновлення. У дослідженні використано системний, структурно-функціональний, інституційний, порівняльний методи та метод моделювання. Інформаційну базу становили наукові праці, нормативно-правові акти та аналітичні матеріали щодо повоєнного відновлення України. У результаті дослідження здійснено систематизацію основних викликів розвитку постконфліктних регіонів. Виявлено взаємозалежність безпекових, соціальних, економічних та інституційних чинників. Сформульовано концептуальні засади інтегрованої моделі стратегічних механізмів публічного управління. Запропоновано структуру механізму, що охоплює інституційно-правову, організаційно-управлінську, фінансово-економічну, соціально-гуманітарну, цифрову та безпеково-резильєнтну складові. Доведено доцільність використання адаптивного управління для забезпечення сталого розвитку територій. Теоретичне значення дослідження полягає у розвитку наукових підходів до управління постконфліктними територіями. Практичне значення визначається можливістю використання запропонованої моделі під час розроблення стратегій відновлення та регіонального розвитку. Наукова новизна полягає в розробленні інтегрованої моделі стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності запропонованих механізмів та їх практичною апробацією.

Ключові слова: публічне управління, постконфліктні регіони, регіональний розвиток, повоєнне відновлення, стратегічні механізми, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила значні соціально-економічні, демографічні, інституційні та інфраструктурні втрати, що зумовило формування постконфліктних територій із різним рівнем руйнувань та управлінської спроможності. У цих умовах перед державою постає завдання не лише відбудови пошкоджених об'єктів, а й формування нової моделі розвитку

регіонів, здатної забезпечити їх стійкість, конкурентоспроможність і соціальну згуртованість.

Актуальність дослідження обумовлена недостатньою ефективністю традиційних механізмів регіонального управління в умовах постконфліктної трансформації. Сучасні процеси відновлення потребують застосування стратегічних підходів, які поєднують інституційні, організаційно-управ-



лінські, фінансово-економічні, соціально-гуманітарні та цифрові механізми, а також інструменти забезпечення територіальної резильєнтності.

Особливого значення набуває формування ефективної системи публічного управління, заснованої на принципах багаторівневого врядування, міжсекторального партнерства та координації дій органів влади, місцевого самоврядування, міжнародних організацій і бізнесу. За таких умов стратегічне управління розвитком постконфліктних регіонів має розглядатися як безперервний адаптивний процес, спрямований на відновлення територій і створення передумов для їх сталого розвитку.

У зв'язку з цим виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні та розробленні сучасних стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України, здатних забезпечити комплексне відновлення територій та формування резильєнтної моделі регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України розглядається переважно в контексті повоєнного відновлення територій, стійкого регіонального розвитку, нормативно-правового забезпечення відбудови та цифрового моніторингу. Водночас цілісна модель стратегічних механізмів управління постконфліктними регіонами залишається недостатньо розробленою.

О. Євсюкова [1] досліджує відновлення та розвиток територіальних громад, акцентуючи увагу на оцінюванні збитків, стратегуванні та ресурсному забезпеченні. Проте регіональний вимір постконфліктного розвитку потребує ширшого врахування безпекових ризиків і міжрівневої координації.

М. Миколайчук та О. Лесик [2] аналізують інструменти повоєнного відновлення територій, зосереджуючись на інституційних, фінансових і партнерських механізмах. Однак запропоновані підходи не формують цілісної системи стратегічного управління постконфліктними регіонами.

Н. Медловська та О. Яценко [3] обґрунтовують механізми державного управління стійким регіональним розвитком через категорії адаптивності та комплексності, але не повною мірою враховують специфіку постконфліктних територій.

І. Котов [4] досліджує механізми сталого розвитку територіальних громад, проте поза увагою залишається поєднання сталості з безпекою та кризовим управлінням.

В. Бондар [5] акцентує увагу на нормативно-правовому забезпеченні відновлення постражда-

лих територій та необхідності системного законодавчого підходу.

Н. Махначова та В. Бондар [6] підкреслюють значення цифрового моніторингу, відкритих даних і громадської участі у процесах відбудови, наголошуючи на його ролі в ухваленні управлінських рішень.

О. Колодій [7] обґрунтовує необхідність переходу до стратегічного та адаптивного управління відновленням територій в умовах невизначеності та безпекових ризиків.

Отже, наявні дослідження формують важливу теоретичну основу для аналізу повоєнного відновлення України, однак переважно висвітлюють окремі аспекти проблеми. Недостатньо дослідженим залишається питання розроблення інтегрованої моделі стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України, яка б поєднувала інституційно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-гуманітарні, цифрові та безпеково-резильєнтні складові.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України, спрямованих на забезпечення комплексного повоєнного відновлення територій, підвищення їх інституційної спроможності, соціально-економічної стійкості та формування резильєнтної моделі регіонального розвитку в умовах сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. Розвиток постконфліктних регіонів України характеризується високим рівнем складності та невизначеності, що зумовлено одночасним впливом безпекових, соціальних, економічних, демографічних та інституційних чинників. На відміну від традиційних підходів до регіонального розвитку, процеси повоєнного відновлення передбачають не лише ліквідацію наслідків руйнувань, а й формування нової моделі територіального розвитку, здатної забезпечити довгострокову стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність регіонів. У таких умовах система публічного управління повинна перейти від переважно реактивного управління до стратегічного, орієнтованого на забезпечення резильєнтності територій та інтеграцію інструментів багаторівневого врядування.

Досягнення поставленої мети дослідження здійснювалося із застосуванням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод системного аналізу використано для дослідження постконфліктного

регіону як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої визначається взаємодією безпекових, економічних, соціальних та управлінських факторів. Структурно-функціональний метод застосовано для визначення складу стратегічних механізмів публічного управління та встановлення взаємозв'язків між їх окремими елементами. Інституційний підхід дозволив дослідити роль органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних організацій, бізнесу та громадянського суспільства у процесах відновлення територій. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення сучасних підходів до повоєнного відновлення та визначення їх придатності до умов розвитку постконфліктних регіонів України. Метод моделювання застосовано для розроблення авторської моделі механізму публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України.

Результати проведеного дослідження дозволили встановити, що система управління розвитком постконфліктних регіонів функціонує під впливом шести взаємозалежних груп факторів: безпекових (рівень військових загроз; масштаби руйнування критичної інфраструктури; мінна небезпека; демографічні втрати), соціальних (внутрішнє переміщення населення; соціальна вразливість населення; психологічна травматизація населення; рівень довіри до органів влади), економічних (втрата виробничого потенціалу; безробіття; дефіцит інвестицій; скорочення місцевих бюджетів), інституційних (кадровий дефіцит органів влади; руйнування управлінських процесів; низька координація між інституціями; недостатній рівень цифровізації), інфраструктурних (руйнування житлової та виробничої інфраструктури; зношеність мереж та комунікацій; обмежений доступ до базових послуг; екологічні наслідки війни) та екологічних (забруднення довкілля; деградація земель; ризики техногенних аварій; втрата біорізноманіття). Аналіз показав, що руйнування критичної інфраструктури та безпекові ризики безпосередньо впливають на стан економічної активності, рівень інвестиційної привабливості територій та демографічні процеси. Водночас скорочення людського капіталу та зростання соціальної вразливості населення знижують інституційну спроможність органів публічної влади та ускладнюють процеси відновлення.

На основі структурно-функціонального аналізу розроблено авторську модель механізму публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України, яка ґрунтується на принципах

системності, адаптивності, багаторівневого врядування, партнерської взаємодії та територіальної резильєнтності (рис. 1). Запропонована модель складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів: вхідних факторів, суб'єктів публічного управління, стратегічних механізмів управління, циклу адаптивного управління та очікуваних результатів розвитку територій.

У процесі дослідження визначено, що ключовими суб'єктами публічного управління розвитком постконфліктних регіонів виступають центральні органи виконавчої влади, обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, міжнародні організації, донорські структури, бізнес та інститути громадянського суспільства. Встановлено, що ефективність процесів відновлення безпосередньо залежить від рівня координації між зазначеними суб'єктами та здатності формувати спільні управлінські рішення.

За результатами дослідження обґрунтовано доцільність формування шести взаємодоповнювальних стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів: інституційно-правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, соціально-гуманітарного, цифрового та безпеково-резильєнтного. Встановлено, що інституційно-правовий механізм забезпечує формування нормативного середовища та координацію діяльності суб'єктів управління; організаційно-управлінський – реалізацію програмно-цільового та проєктного підходів; фінансово-економічний – мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів; соціально-гуманітарний – відновлення людського капіталу та соціальної згуртованості; цифровий – інформаційно-аналітичний супровід прийняття рішень; безпеково-резильєнтний – управління ризиками та формування стійкості територій до майбутніх кризових явищ.

У результаті моделювання встановлено, що запропонована система функціонує за принципом циклічного адаптивного управління, який включає діагностику проблем розвитку територій, стратегічне планування, мобілізацію ресурсів, реалізацію програм відновлення, моніторинг, оцінювання результатів та коригування управлінських рішень. Використання замкнутого управлінського циклу забезпечує можливість оперативного реагування на зміну зовнішнього середовища та підвищує гнучкість системи публічного управління.

Проведене дослідження дозволило встановити закономірність, відповідно до якої результативність розвитку постконфліктних регіонів визначається не окремими інструментами відбудови,



Рис. 1. Модель механізму публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України
Джерело: складено авторами.

а рівнем інтегрованості стратегічних механізмів управління та ступенем координації між усіма суб'єктами публічного управління. Це дає підстави розглядати резильєнтність територій як інтегральний результат ефективного функціонування системи стратегічного публічного управління, спрямованої на забезпечення комплексного відновлення, соціально-економічної стійкості та довгострокового розвитку постконфліктних регіонів України.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано теоретичні та прикладні засади формування стратегічних механізмів публічного управління розвитком постконфліктних регіонів України. Встановлено, що сучасні виклики повоєнного розвитку мають комплексний характер і потребують переходу від фрагментарних рішень до інтегрованої системи стратегічного управління.

Відповідно до мети дослідження розроблено авторську модель механізму публічного управління розвитком постконфліктних регіонів, засновану на принципах системності, адаптивності, багаторівневого врядування та територіальної резильєнтності. Визначено, що ефективне віднов-

лення територій забезпечується взаємодією шести стратегічних механізмів: інституційно-правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, соціально-гуманітарного, цифрового та безпеково-резильєнтного. Доведено, що їх інтегроване функціонування сприяє зміцненню інституційної спроможності, відновленню людського капіталу, активізації економічного розвитку та підвищенню стійкості територій.

Обґрунтовано доцільність розгляду розвитку постконфліктних регіонів як безперервного адаптивного процесу, що охоплює діагностику, планування, мобілізацію ресурсів, реалізацію програм відновлення, моніторинг та коригування управлінських рішень.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі під час розроблення стратегій повоєнного відновлення та регіонального розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності стратегічних механізмів управління, системи індикаторів територіальної резильєнтності та інструментів цифрового моніторингу процесів відновлення.

Список літератури:

1. Євсюкова О. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4(82). С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.19>
2. Миколайчук М.М., Лесик О.В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>
3. Медловська Н., Яценко О. Теоретичні підходи до обґрунтування змісту механізмів державного управління стійким регіональним розвитком в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С. 185–199. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-185-199](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-185-199)
4. Джегур Г.В., Овчаренко Р.В. Механізми публічного управління соціально-економічним розвитком громад: теоретичний аспект. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 1(457), С. 73–83. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-4-10934>
5. Бондар В. Нормативно-правове забезпечення реалізації державної політики у сфері відновлення територій України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № (2(78)). С. 332–338. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-332-338>
6. Махначова Н.М., Бондар В.О. Роль моніторингу у системі публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 5. С. 124–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.5/20>
7. Колодій О.М. Особливості державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 266–270. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.266>
8. Дорошенко Я.О., Наумкіна С.М. Повоєнне відновлення України та забезпечення сталого розвитку крізь призму бачення організацій громадянського суспільства. *Politicus*. 2024. № 6. С. 30–34. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-6.5>
9. Павко Я.А. Повоєнне відновлення України в контексті протидії зміні клімату: політико-правові аспекти. *Київський часопис права*. 2024. № 3. С. 229–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/kjp/2024.3.33>

10. Шпатакова О., Іваненко Р., Погребницький М. Перспективи відновлення критичної інфраструктури на деокупованих територіях України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-5>

Mokhnenko A. S., Kravets I. O. STRATEGIC MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF POST-CONFLICT REGIONS OF UKRAINE

The relevance of the study is due to the need to form effective mechanisms of public management of the development of post-conflict regions of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction. Modern challenges require a comprehensive approach to ensuring sustainable development of territories. The purpose of the study is to substantiate and develop strategic mechanisms of public management of the development of post-conflict regions of Ukraine on the principles of adaptability and resilience. The study is based on a systemic approach to the analysis of post-conflict regions as complex socio-economic systems. Attention is focused on identifying key factors in the development of territories, management entities and mechanisms of their interaction. The main hypothesis is that the effectiveness of the development of post-conflict regions depends on the integration of strategic management mechanisms and coordination of actions of all participants in the reconstruction process. The study used systemic, structural-functional, institutional, comparative methods and the modeling method. The information base was scientific works, regulatory and legal acts and analytical materials on the post-war reconstruction of Ukraine. As a result of the study, the main challenges of the development of post-conflict regions were systematized. The interdependence of security, social, economic and institutional factors was revealed. The conceptual principles of an integrated model of strategic mechanisms of public administration were formulated. The structure of the mechanism was proposed, covering the institutional-legal, organizational-managerial, financial-economic, socio-humanitarian, digital and security-resilient components. The feasibility of using adaptive management to ensure sustainable development of territories was proven. The theoretical significance of the study lies in the development of scientific approaches to the management of post-conflict territories. The practical significance is determined by the possibility of using the proposed model when developing strategies for restoration and regional development. The scientific novelty lies in the development of an integrated model of strategic mechanisms of public management of the development of post-conflict regions of Ukraine. Prospects for further research are related to the assessment of the effectiveness of the proposed mechanisms and their practical testing.

Keywords: public management, post-conflict regions, regional development, post-war recovery, strategic mechanisms, sustainable development, competitiveness.

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351:316.77:35.08

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/16>**Притула А. С.**<https://orcid.org/0009-0006-8435-4608>

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Самойленко Л. Я.<https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ІМІДЖЕВА КОМУНІКАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти іміджевої комунікації в системі публічного управління як фундаментального механізму формування довіри між державними інституціями та суспільством. Обґрунтовано, що ефективна іміджева комунікація є не лише інструментом інформування, а й стратегічним ресурсом публічного управління, який безпосередньо впливає на легітимність державної влади та рівень громадянської участі.

Простежено еволюцію комунікаційних інструментів у взаємодії державних органів із громадянами в умовах цифровізації суспільства та поступового переходу до електронного урядування. Виявлено, що трансформація комунікаційного середовища кардинально змінила очікування громадськості щодо оперативності, доступності та прозорості інформації від органів влади.

Акцентовано увагу на ролі сучасних цифрових платформ і соціальних мереж як ключових каналів публічної комунікації, що забезпечують не лише односпрямоване інформування населення, а й якісний двосторонній зворотний зв'язок. Обґрунтовано, що дотримання стандартів публічних комунікацій, зокрема принципів доступності, зрозумілості та своєчасності, суттєво підвищує ефективність взаємодії держави і суспільства.

Визначено вплив політики відкритості та прозорості на формування стійкого позитивного іміджу державних установ у довгостроковій перспективі. Розглянуто взаємозв'язок між рівнем інформаційної відкритості органів влади та ступенем суспільної довіри до їхніх рішень.

На основі системного аналізу актуальних комунікаційних викликів – інформаційного перевантаження, поширення дезінформації, нерівномірного доступу до цифрових технологій – запропоновано перспективні напрями вдосконалення інформаційної взаємодії органів публічного управління з громадянським суспільством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зменшенню репутаційних ризиків для державних інституцій, підвищенню рівня легітимності владних рішень та зміцненню демократичних засад публічного управління.

Ключові слова: іміджева комунікація, публічне управління, публічна служба, державні інституції, комунікаційна політика, електронне урядування, цифрові комунікації, взаємодія з громадськістю.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та безпрецедентних викликів, що постали перед Українською державою, ефективність функціонування системи публічного управління визначається не лише здатністю органів влади оперативно реагувати на кризові ситуації, але й рівнем суспільної підтримки їхніх дій. Сьогодні комунікативна складова діяльності територіальних органів влади трансформувалася з допоміжної функції інформування у стратегічний

інструмент забезпечення національної стійкості. Позитивний імідж органу місцевого самоврядування чи державної адміністрації, що базується на реальній інституційній спроможності та прозорості, стає фундаментом суспільної довіри. Втрата цієї довіри в умовах воєнного стану загрожує дестабілізацією суспільно-політичної ситуації в регіонах. Відтак, наукове осмислення механізмів побудови конструктивного діалогу між владою та громадою, формування позитивного іміджу

публічних інституцій засобами стратегічних комунікацій набуває виняткової актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що іміджева комунікація в системі публічного управління зумовлена сучасними трансформаціями інформаційного суспільства, підвищенням ролі цифрових комунікацій та зростанням вимог громадян до відкритості та підзвітності державних інституцій. Умови глобальної інформаційної конкуренції та швидкого поширення інформації через медіапростір значно впливають на формування суспільної думки щодо діяльності органів влади. Водночас поширення недостовірної інформації, інформаційні маніпуляції та кризові соціально-політичні процеси підсилюють значення професійних комунікаційних стратегій у державному управлінні.

Огляд наукової літератури свідчить, що іміджева комунікація в системі публічного управління розглядається як важливий інструмент формування довіри громадян до державних інституцій та підвищення ефективності управління. С. І. Богуславська та В. А. Стронець наголошують на значенні антикризових комунікацій та прозорості діяльності влади в умовах воєнного стану [2].

Б. Карпінський, О. Карпінська та І. Адамська досліджують іміджеву модель публічної організації як складову корпоративної культури та професійної ідентичності службовців [3]. Нормативну основу становлять Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Постанова КМУ №106 від 06.02.2019 р., що визначають вимоги до професійної підготовки кадрів публічного сектору.

Водночас О. Кладова, О. Черевко та Н. Зачосова розглядають іміджеву політику через розвиток HR-менеджменту та кадрового потенціалу [4]. Н. М. Ковальська та С. В. Копилова підкреслюють важливість формування іміджевих компетентностей у процесі професійної підготовки публічних службовців [5]. У працях інших авторів аналізуються механізми комунікації з громадськістю як інструмент підвищення довіри до влади. Загалом наукові джерела підтверджують значущість іміджевої комунікації як складової сучасного публічного управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі іміджевої комунікації в системі публічного управління, визначення її інструментів та механізмів впливу на формування довіри громадян, а також розробка напрямів підвищення ефективності комунікаційної політики органів влади в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Іміджева комунікація у системі публічного управління є складним багаторівневим явищем, що набуває особливого значення в умовах цифровізації та суспільних трансформацій. Під іміджевою комунікацією у системі публічного управління доцільно розуміти цілеспрямований, системно організований процес формування та трансляції публічного образу органів влади через інформаційні, цифрові та соціально-комунікаційні інструменти, спрямований на забезпечення довіри, легітимності та ефективної взаємодії з громадськістю. Таке розуміння дозволяє розглядати комунікацію не лише як інструмент інформування, але як стратегічний елемент управлінського процесу, що безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри та ефективність реалізації державної політики.

Основною метою іміджевої комунікації є формування позитивного сприйняття діяльності державних органів влади через відкритий інформаційний діалог із громадськістю. Це передбачає не лише інформування населення, але й пояснення прийнятих управлінських рішень, врахування суспільних настроїв та формування конструктивної взаємодії між владою і громадянами. У сучасному публічному управлінні комунікації перестають бути допоміжним інструментом і перетворюються на стратегічний елемент управлінського процесу [2].

Значну роль у формуванні іміджу влади відіграють сучасні інформаційні технології та цифрові канали комунікації. Використання електронних сервісів, соціальних мереж та онлайн-платформ дозволяє забезпечити оперативне інформування населення та створює можливості для двостороннього діалогу, що безпосередньо сприяє покращенню інституційного іміджу [12]. При цьому ефективна комунікація повинна бути зрозумілою для широкої аудиторії, без надмірного використання складної термінології, що може викликати недовіру або непорозуміння.

Статистичні дослідження демонструють значні відмінності у рівнях довіри до державних інституцій. Наприклад, рівень довіри до Президента України у травні 2022 року становив близько 90%, тоді як у травні 2024 року він знизився до 59%, а рівень недовіри зріс до 36%. Водночас показники довіри до інших органів влади залишаються значно нижчими: довіра до уряду становила приблизно 26%, до парламенту – близько 15%, а до судової системи – близько 12%. Такі дані свідчать про системну кризу довіри до окремих державних інституцій [11, с. 1196–1212].

Міжнародний досвід доводить, що рівень суспільної довіри до місцевого самоврядування традиційно вищий за центральні органи завдяки прямій взаємодії та наочності результатів роботи. Фундаментом такої довіри є перехід від одностороннього інформування до партнерської моделі управління через сучасні інструменти партисипації: електронні петиції, громадські консультації та відкриті онлайн-обговорення.

Стійкість іміджу органу влади критично залежить від його готовності до антикризового реагування. Ефективна кризова комунікація базується на принципах оперативності, прозорості та відповідальності. Вона вимагає швидкої консолідації об'єктивної інформації, визначення уповноважених спікерів та забезпечення безперервного зворотного зв'язку з медіа і громадськістю.

Отже, іміджева комунікація виступає стратегічним інструментом забезпечення соціальної стабільності та дієвості публічного управління. Її подальша еволюція нерозривно пов'язана з поглибленням цифровізації, модернізацією комунікаційних стратегій та підвищенням професійних компетенцій фахівців державного сектору.

У контексті іміджевої комунікації держави формування позитивного сприйняття органів влади значною мірою залежить від здатності демонструвати соціальну відповідальність, відкритість та орієнтацію на потреби громадян. У цьому контексті підтримка соціального підприємництва стає частиною комунікаційної політики держави, оскільки дозволяє транслювати суспільству інформацію про результативність державного управління через конкретні соціальні проєкти [1, с. 76–85].

Соціальне підприємництво як інструмент іміджевої комунікації поєднує економічну діяльність із соціальною місією, що робить його ефективним засобом демонстрації результативності державної політики. Прибуток соціальних підприємств зазвичай спрямовується на вирішення суспільно значущих проблем, що позитивно впливає на рівень задоволеності громадян якістю життя. У цьому контексті іміджева комунікація полягає не лише в інформуванні населення про діяльність влади, але й у поясненні соціальної значущості прийнятих управлінських рішень [9, с. 83–86].

Стратегічним напрямом іміджевої політики є розбудова партнерських комунікацій, у тому числі через підтримку соціального підприємництва як інструменту публічної комунікації, у трикутнику «влада – бізнес – громадянське суспільство». Дієвим інструментом такої взаємодії виступає підтримка соціального підприємництва.

Спільна реалізація соціальних проєктів та популяризація відповідального бізнесу транслюють образ відкритого управління і суттєво підвищують рівень суспільної довіри до державних інституцій.

Роль комунікації критично зростає в умовах кризових ситуацій, які об'єктивно провокують зниження довіри до владних структур. Основними вимогами до антикризового управління стають оперативне інформування максимально зрозумілою мовою та демонстрація конкретних кроків для вирішення проблем. Ключовим ресурсом тут виступають цифрові платформи та соціальні мережі, що забезпечують миттєве поширення офіційних даних і безперервний зворотний зв'язок із населенням.

У підсумку, іміджева комунікація є фундаментом ефективної взаємодії держави та суспільства в епоху інформаційних трансформацій та зростання вимог громадян до підзвітності влади. Позитивний імідж органів публічного управління формується виключно завдяки прозорій інформаційній політиці, здатності миттєво реагувати на суспільні виклики та підтримці відкритого діалогу з громадськістю.

Водночас реалізація комунікаційних стратегій стикається з низкою інституційних, соціальних та організаційних бар'єрів, які впливають на ефективність державного управління та рівень довіри громадян. Саме тому аналіз основних викликів і перешкод у сфері іміджевої комунікації є важливим для розуміння напрямів удосконалення системи публічного управління.

Нижче в табл. 1 подані виклики іміджевої комунікації в системі публічного управління [10, с. 87–91].

Окремим напрямом є розвиток комунікаційної культури населення. Високий рівень правової та інформаційної грамотності громадян сприяє ефективному використанню механізмів електронної демократії, громадських консультацій та інших інструментів участі у прийнятті управлінських рішень. Інформаційно-освітні кампанії дозволяють підвищувати рівень залученості суспільства та формувати партнерську модель взаємодії між владою і громадянами.

Розвиток сучасної системи публічного управління значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами, оскільки персонал виступає одним із головних стратегічних активів організації та важливим фактором її конкурентоспроможності. У контексті публічного управління розвиток кадрового потенціалу набуває особливого значення, оскільки якість роботи

Таблиця 1

Виклики іміджевої комунікації в системі публічного управління

Рівень	Виклик / бар'єр	Перефразований зміст у контексті іміджевої комунікації
Національний	Недостатня інституційна спроможність	Обмежені фінансові та кадрові ресурси комунікаційних і антикорупційних структур знижують швидкість поширення офіційної інформації та ускладнюють формування позитивного іміджу державних інституцій
Національний	Політичний вплив	Політизація управлінських та комунікаційних процесів зменшує довіру громадян до офіційних повідомлень і послаблює об'єктивність державної інформаційної політики
Національний	Недосконале законодавство та непрозорість управління	Часті зміни нормативної бази та складність адміністративних процедур створюють інформаційну невизначеність для громадян і погіршують сприйняття державної влади
Національний	Низький рівень суспільної довіри	Скептичне ставлення громадян до державних інституцій зменшує ефективність комунікаційних кампаній та ускладнює діалог між владою і суспільством
Регіональний	Вплив місцевих еліт	Домінування локальних політико-економічних груп може блокувати відкриті комунікаційні політики та формувати закритий інформаційний простір
Регіональний	Низький рівень правової та комунікаційної культури	Недостатня обізнаність населення щодо механізмів взаємодії з владою знижує ефективність зворотного зв'язку
Регіональний	Обмежені ресурси	Недостатнє фінансування комунікаційних програм органів місцевого самоврядування обмежує можливості інформаційної роботи з громадськістю

державних та муніципальних інституцій безпосередньо впливає на рівень довіри громадян і формування позитивного іміджу влади. Людиноцентричний підхід до управління персоналом передбачає не лише професійний розвиток працівників, але й створення умов для ефективної комунікації всередині організації та між державними інституціями і суспільством.

У сучасних умовах іміджева комунікація публічного управління тісно пов'язана з розвитком HR-менеджменту, який орієнтується на стратегічне поєднання потреб організації та індивідуального розвитку працівників. У державному секторі це проявляється у формуванні кадрової політики, що узгоджується із загальною стратегією розвитку інституції та спрямована на підвищення якості публічних послуг. Особливого значення набуває індивідуалізація роботи з персоналом, оскільки ефективна комунікація, мотивація та професійний розвиток працівників сприяють формуванню позитивного іміджу органів влади як сучасних та соціально відповідальних організацій [4, с. 125–130].

Важливим елементом іміджевої комунікації є довгострокові інвестиції в людський капітал. Сучасний підхід до управління персоналом орієнтований не на економію ресурсів, а на безперервний професійний розвиток і створення належних умов праці. Це формує культуру взаємної відпо-

відальності та позитивно впливає на репутацію державних інституцій у суспільстві.

Внутрішня комунікація та система HR-контролінгу виступають ключовими драйверами організаційного розвитку. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією, системний моніторинг кадрових процесів та об'єктивне оцінювання людських ресурсів, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення та підвищувати конкурентоспроможність органу влади.

В умовах воєнного стану та економічної трансформації критичного значення набуває стратегічне планування. Державні органи потребують максимально гнучкої кадрової та комунікаційної політики, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати ефективну комунікацію та підтримувати стабільність функціонування органів публічної влади.

Таким чином, іміджева комунікація в системі публічного управління є складним багаторівневим процесом, що поєднує інформаційні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на суспільне сприйняття діяльності державних інституцій. В умовах трансформації системи державного управління іміджева комунікація виступає не лише засобом інформаційного позиціонування органів влади, але й механізмом забезпечення довіри громадян, підвищення ефективності управлінських рішень та формування сучасної культури публічної служби.

Основними складовими іміджевої комунікації в публічному управлінні є [3, с. 77–87]:

1. Інформаційно-комунікаційна складова.

Вона передбачає забезпечення відкритого та своєчасного інформування громадськості про діяльність органів влади. Використання цифрових платформ, електронного урядування та соціальних мереж дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, скоротити дистанцію між державою та громадянами та сформувати образ відкритої й сучасної державної інституції.

2. Ціннісно-культурна складова.

Цей компонент пов'язаний із формуванням професійної етики державних службовців, дотриманням принципів доброчесності, законності та соціальної відповідальності. Розвиток організаційної культури сприяє формуванню позитивного внутрішнього іміджу публічної служби та підвищує рівень мотивації працівників державного сектору.

3. Соціально-психологічна складова.

Вона відображає процес формування довіри громадян до державних інституцій через ефективну комунікацію, емпатійний стиль взаємодії та орієнтацію на потреби суспільства. Важливу роль відіграє здатність державних службовців оперативно реагувати на суспільні запити та враховувати громадську думку при прийнятті управлінських рішень.

4. Нормативно-правова складова.

Регулювання етичної поведінки службовців, впровадження стандартів професійної діяльності та законодавче закріплення принципів публічної служби забезпечують стабільність іміджевої політики. Після 2020 року в Україні посилилися вимоги до професійної етики, прозорості діяльності та відповідальності державних службовців, що сприяє підвищенню авторитету державних інституцій.

5. Стратегічно-управлінська складова.

Передбачає інтеграцію іміджевої політики у загальну стратегію розвитку публічного управління. Це включає розвиток цифрових сервісів, сервісної моделі надання адміністративних послуг та впровадження сучасних управлінських технологій, що відповідають європейським стандартам державного адміністрування.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні регламентується низкою нормативно-правових актів, зокрема Постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 06.02.2019 р., якою затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування [6]. Ця система спрямована на забезпечення органів публічної влади кваліфікованими кадрами відповідно до вимог законів України «Про державну службу» [7] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [8]. Основною метою навчання є формування професійних, управлінських та соціально відповідальних фахівців, здатних ефективно виконувати службові обов'язки, застосовувати інноваційні підходи та проявляти креативність у прийнятті управлінських рішень.

У структурі компетентностей публічного службовця важливе місце займає іміджева складова, оскільки ефективність діяльності управління безпосередньо пов'язана з рівнем довіри громадян та якістю надання публічних послуг. Підготовка таких фахівців здійснюється через систему вищої освіти, післядипломної освіти, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації. Провідну роль у методичному забезпеченні цієї діяльності відіграє Національна академія державного управління при Президентові України, яка розробляє навчально-методичні матеріали та координує підготовку викладачів у сфері публічного управління [5, с. 118–123].

Система професійної підготовки публічних службовців охоплює всі рівні вищої освіти, регулярне підвищення кваліфікації та стажування. Дієвим сучасним інструментом розвитку управлінських компетентностей є коучинг, який через партнерську взаємодію формує навички командної роботи, тайм-менеджменту та запобігає професійному вигоранню. Окрім фахових знань, ключову роль відіграє розвиток стратегічного мислення, інноваційності та суворе дотримання етичних норм.

Невід'ємною складовою управлінської культури є формування позитивного іміджу службовця та органу влади загалом. Він базується на ефективній візуальній та вербальній самопрезентації, а також активній взаємодії з медіа. Головними PR-інструментами у цій сфері виступають офіційні вебресурси, якісний моніторинг суспільної думки, проведення публічних заходів та безпосередня комунікація з громадянами.

Підсумовуючи, варто зазначити, що дієвість механізмів публічного управління та рівень суспільної довіри до владних інституцій формуються завдяки синергії високого рівня професіоналізму державних службовців, неухильного дотримання етичних стандартів, прозорості управлінських рішень та впровадження інноваційних цифрових комунікацій.

Висновки. Іміджева комунікація в системі публічного управління трансформувалася з елемента зовнішнього позиціонування у стратегічний інструмент формування довіри суспільства до влади. В умовах цифровізації та переходу до сервісної моделі держави вона відіграє ключову роль у сприйнятті державних службовців як відповідальних, фахових і клієнтоорієнтованих спеціалістів.

Фундаментом позитивного іміджу є нерозривний зв'язок комунікації з професійною компетентністю та етикою. Цей образ формується завдяки безперервній освіті, суворому дотриманню етич-

них стандартів та ефективній медіакомунікації, яка гарантує прозорість і відкритість управлінських рішень для населення.

Стратегічна перспектива розвитку цього напрямку полягає у поглибленні цифровізації, інноваційному управлінні людським капіталом та розвитку партнерських відносин із громадськістю. Комплексна реалізація цих завдань сприятиме зміцненню демократичних засад, підвищенню загального авторитету інститутів державної влади та забезпеченню сталого розвитку системи публічного управління.

Список літератури:

1. Богуславська С. І. Використання інструментів державно-приватного партнерства для повоєнного відновлення економіки України. *Бізнес Інформ*, 2023. № 10. С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.16-21> URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458680>
2. Богуславська С. І., Стронець В. А. Антикризисна стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2024. Том 6. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=Zgt_d6YAAAAJ&citation_for_view=Zgt_d6YAAAAJ:ye4kPcJQO24C
3. Карпінський Б., Карпінська О., Адамська І. Іміджева модель публічної організації як елемент механізму формування корпоративної культури службовця органу місцевого самоврядування. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, 2025. С. 77–87. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/3391>
4. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*, 2023. № 4 (16). С. 125–130. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5824/5695>
5. Ковальська Н. М., Копилова С. В. Іміджева складова навчальної підготовки публічних службовців. *Педагогічний альманах*, 2024. Випуск 56. С. 118–123. URL: https://library.dmed.org.ua/uploads/files/2024-12/1735560940_13-19-pb.pdf#page=118
6. Постанова Кабінету Міністрів України №106 від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.03.2026)
7. Про державну службу: Закон України від 2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 10.03.2026)
8. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 10.03.2026)
9. Самойленко Л., Кравченко О., Кулибаба З. Місцеве самоврядування як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Економічний простір*, 2024. № 194. С. 83–86. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/314559>
10. Самойленко Л., Назаренко С., Перун Н. Виклики та бар'єри в реалізації антикорупційної політики на національному та регіональному рівнях. *Економічний простір*, 2024. № 194. С. 87–91. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/314560>
11. Самойленко Л., Шарий В., Загребельна А. Криза довіри до влади: роль зв'язків з громадськістю у її відновленні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2024. № 26. С. 1196–1214. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2654>
12. Mabillard V., Pasquier M. Social media communication and management in the public sector: Enhancing institutional image. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26, Iss. 2. P. 312–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2183412>

Prytula A. S., Samoilenko L. Ya. IMAGE COMMUNICATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article examines the role and significance of image communication in the system of public administration as an important component of effective interaction between public authorities and society. In modern conditions of social transformation, digitalization, and increasing public demand for transparency and accountability of government institutions, communication becomes a key factor in shaping the reputation and public perception of public authorities. The study analyzes theoretical approaches to understanding image communication and its place in the system of public governance. Particular attention is paid to the mechanisms and instruments that contribute to the formation of a positive image of public institutions through strategic communication, media relations, public engagement, and the use of modern digital platforms. The paper highlights the importance of openness, transparency, and consistency in communication activities of public authorities in order to strengthen citizens' trust and promote effective dialogue with the public. The role of electronic governance, social networks, and information and communication technologies in improving communication processes and ensuring accessibility of information is also considered. In addition, the study identifies key challenges and barriers that hinder the effective development of image communication in public administration, including insufficient communication strategies, limited professional competencies of public officials in the field of public communication, and the influence of information risks in the digital environment. Based on the analysis, the article outlines the prospects for improving image communication in the public sector through the development of integrated communication policies, the strengthening of institutional capacity, and the implementation of modern communication tools aimed at enhancing transparency, accountability, and public participation in decision-making processes.

Keywords: *image communication, public administration, public service, state institutions, communication policy, e-government, digital communications, public engagement.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351:614

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/17>

Пустовалова А.

<https://orcid.org/0009-0005-6268-5433>

ТОВ «Медичний дім «Odrex»

ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕФОРМУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР

Стаття присвячена комплексному аналізу державних механізмів реформування системи охорони здоров'я України крізь призму євроінтеграційного вектора. Розглядається процес європейської інтеграції як ключовий каталізатор системних трансформацій, що охоплюють усі ланки державного управління та спрямовані на наближення вітчизняних стандартів медичного забезпечення до права Європейського Союзу. Метою роботи є виявлення критичних проблем реформування та обґрунтування ефективних механізмів державного управління для забезпечення успішного вступу до Європейського Союзу. У статті проаналізовано державні механізми реформування системи охорони здоров'я України в контексті її інтеграції до європейського простору охорони здоров'я. Інформаційною базою дослідження є стратегічні документи України та європейські директиви щодо гармонізації законодавчої бази у сфері охорони здоров'я та подальшої її трансформації. Автор розглядає стратегічні цілі розвитку галузі до 2030 року в Україні, висвітлюючи значний прогрес у виконанні Угоди про асоціацію з Європейським Союзом попри виклики воєнного часу. Основна увага зосереджена на подоланні кадрового дефіциту, правових розривів та інституційній перебудові сфери охорони здоров'я. Дослідження класифікує інструменти державного управління за регуляторними, організаційними, фінансовими та кадровими напрямками, що спрямовані на впровадження європейських стандартів якості. У підсумку наголошується на важливості гармонізації вітчизняного законодавства та модернізації медичної інфраструктури для забезпечення пацієнтоцентричної моделі допомоги. Підкреслюється важливість двоетапного підходу до реалізації реформ у сфері охорони здоров'я в Україні для досягнення європейської якості та безпеки лікування. Дослідження слугує комплексним оглядом трансформації публічного управління у сфері охорони здоров'я на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі та визначає гострі проблеми, які потрібно визначити у сфері охорони здоров'я на шляху євроінтеграції.

Ключові слова: державний механізм, охорона здоров'я, євроінтеграція, реформування, кадровий дисбаланс, кадрово-освітній механізм, нормативно-правовий механізм, фінансово-економічний механізм.

Постановка проблеми. Процес європейської інтеграції України виступає потужним каталізатором системних трансформацій всіх сфер соціальної сфери та охоплює всі ланки державного управління. Особливе місце у цьому процесі посідає реформування системи охорони здоров'я, спрямоване на наближення вітчизняних стандартів медичного забезпечення до права Європейського Союзу (ЄС).

Успішна інтеграція у європейський медичний простір безпосередньо залежить від ефективності комплексного державного механізму, який поєднує нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні та кадрово-освітні інструменти державного управління. Тому, у процесі реалізації нової

стратегії розвитку охорони здоров'я необхідним є посилити у дослідженнях європейський вектор розвитку системи охорони здоров'я в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасних провідних науковців у сфері державного управління провели глибокі дослідження щодо реформування та розвитку сфери охорони здоров'я в умовах євроінтеграції. Орлова Н. [1], Гавріченко Д. [2], Зима І. [3] досліджують діяльність органів державного управління охороною здоров'я України в умовах євроінтеграційного процесу, розкривають основні напрями гармонізації державної політики у сфері охорони здоров'я з європейським вектором розвитку.



Інші досліджують державні механізми забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформацій. Так, Карамішев Д. [4] досліджує нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації державної політики щодо системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я за трансформаційних умов. Радченко О. [5], Мельниченко О.А. [5] дослідили інституціональну архітектуру публічного управління охороною здоров'я та ідентифікували типові «розриви» між нормою, повноваженням і результатом, які проявляються у неузгодженості між рівнями публічного управління, кадрових і фінансових диспропорціях, а також у нерівномірності цифрової інфраструктури. Всі ці нароби підтверджують актуальність обраної теми та виявляють необхідність щодо подальшого занурення у євроінтеграційні аспекти розвитку системи охорони здоров'я України на шляху євроінтеграції.

Постановка завдання. Мета статті – визначити основні проблеми реформування системи охорони здоров'я України у процесі євроінтеграції та запропонувати ефективні механізми державного управління для подальших євроінтеграційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Важливою віхою на шляху євроінтеграції та формування державних механізмів у сфері охорони здоров'я стало затвердження Кабінетом Міністрів України у січні 2025 року «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року» та схвалення операційного плану заходів з її реалізації на 2025–2027 роки. Цей стратегічний документ окреслив довгострокове бачення розвитку галузі, де пріоритети мирного життя органічно поєднуються з викликами воєнного часу [6–7].

Важливим кроком на шляху практичної реалізації реформ стало ухвалення Кабінетом Міністрів України 27 травня 2026 року пакету рішень, спрямованих на системну трансформацію медичної сфери, прискорення євроінтеграційних процесів та підвищення фізичної й фінансової доступності медичних послуг для населення. Ці заходи покликані створити стійку, пацієнтоцентричну модель охорони здоров'я, що принесе відчутні вигоди для трьох ключових суб'єктів: медичних працівників, які отримують доступ до передових знань та технологій; бізнесу, що зможе безперешкодно виходити на ринки країн ЄС та пересічних громадян, для яких європейська якість та безпека лікування стануть повсякденним стандартом [8–9].

Сучасна вітчизняна система охорони здоров'я функціонує в умовах подвійного тиску: з одного боку, вона змушена оперативно реагувати

на критичні виклики війни, а з іншого – форсовано долати інституційну та технологічну відсталість для відповідності стандартам ЄС. Попри складні безпекові умови, Україна демонструє високу динаміку виконання євроінтеграційних зобов'язань: рівень прогресу у виконанні Угоди про асоціацію з ЄС у сфері охорони здоров'я досяг 88%, що на 10% більше порівняно з попереднім роком. Міністерство охорони здоров'я України бере активну участь у роботі 23 із 37 переговорних груп, здійснюючи опрацювання понад 350 актів права ЄС, що регулюють ліцензування, контроль якості та стандарти надання медичних послуг [10–11].

На основі аналізу стратегічних документів та звітів Європейської комісії можна виокремити п'ять фундаментальних проблем, які потребують невідкладного вирішення за допомогою інструментів державного регулювання.

1. Системний дефіцит ресурсного забезпечення та кадровий дисбаланс у регіонах. Функціонування системи та реальний доступ громадян до якісних медичних послуг суттєво ускладнюються через обмежені фінансові можливості державного бюджету в умовах війни. Це призводить до вимивання кваліфікованих кадрів та формування географічних диспропорцій у доступі до допомоги. Особливо критичною є ситуація у сільській місцевості та прифронтових містах. Попри спроби держави стабілізувати ситуацію – зокрема, шляхом надання одноразових виплат молодим лікарям, які розпочали роботу в селах, та розробки програм забезпечення медиків службовим житлом, – кадровий дефіцит залишається загрозою для первинної ланки охорони здоров'я.

2. Регуляторні розриви та затримка імплементації підзаконних актів. У вітчизняному правовому полі спостерігається суттєва десинхронізація між прийняттям базових законів та розробкою механізмів їх практичної реалізації. Яскравим прикладом є Закон України «Про систему громадського здоров'я», який було введено в дію ще у 2023 році, проте його повноцінне функціонування досі заблоковане через відсутність ухвалених підзаконних актів. Схожа проблема притаманна й Закону «Про лікарські засоби»: хоча він спрямований на гармонізацію регуляторного поля з нормами ЄС, його введення в дію відтерміновано до 1 січня 2027 року, а окремих норм – до 2028 року. При цьому з 50 необхідних нормативно-правових актів для реалізації цього закону розроблено лише 25 [7, 12].

3. Фрагментованість інституційної структури фармацевтичного контролю. Наразі функції дер-

жавного регулювання, реєстрації, ліцензування та контролю якості лікарських засобів і медичних виробів в Україні розпорошені між різними установами, включаючи Міністерство охорони здоров'я України, Державну службу з лікарських засобів та контролю за наркотиками і Державний експертний центр. Відсутність єдиного інтегрованого органу державного контролю знижує ефективність нагляду за ринком, створює додаткові адміністративні бар'єри для бізнесу та уповільнює інтеграцію українських фармацевтичних підприємств у європейські ланцюги постачання. Постановою 2026 року вже задекларовано створення Українського фармацевтичного агентства та ліквідація Державної служби з лікарських засобів та контролю за наркотиками [6–7].

4. Недостатній рівень контролю у сфері обігу речовин людського походження та трансплантації. Європейська комісія констатує відсутність суттєвого прогресу в наближенні українського законодавства до вимог ЄС у сфері використання тканин, клітин та органів. Наразі відсутня затверджена дорожня карта впровадження профільного Регламенту ЄС про стандарти якості та безпеки речовин людського походження (SoHO), а юридичні механізми контролю за донорством крові та трансплантаційними процесами потребують значного посилення з метою мінімізації ризиків та запобігання зловживанням [10].

5. Інформаційна ізольованість цифрових рішень eHealth та проблема захисту даних. Хоча Україна досягла значних успіхів у розбудові національної системи електронного здоров'я (eHealth), експерти ЄС наголошують на необхідності її подальшої технологічної інтеграції з чинними європейськими стандартами та Загальним регламентом про захист даних (GDPR). Існуючі вітчизняні бази даних залишаються фрагментованими: наприклад, Національний канцер-реєстр досі не інтегрований у систему eHealth, що суттєво ускладнює моніторинг онкопатологій, координацію програм скринінгу та реалізацію Національної стратегії контролю злоякісних новоутворень до 2030 року [13].

Для подолання існуючих проблем та реалізації євроінтеграційних вимог держава створює розгалужену систему інструментів управління, які можна класифікувати за чотирма основними функціональними механізмами державного управління. Докладніше за сутністю механізмів розглянемо нижче.

Правовий (регуляторний) механізм у сфері охорони здоров'я є первинним інструментом інтеграції та адаптації вітчизняного законодавства до

стандартів ЄС. Окрім розробки законів, він охоплює затвердження стратегічних програм розвитку. Важливим досягненням стало затвердження Державної стратегії боротьби зі стійкістю до протимікробних препаратів на період до 2030 року (схвалена у грудні 2024 року) та відповідного плану дій. Також, у межах цього механізму ведеться активна розробка підзаконної бази: затверджено ліцензійні умови для заготівлі донорської крові відповідно до Директиви 2002/98/ЄС, прийнято закон про гармонізацію стандартів харчових добавок (Директива 2002/46/ЄС) та розроблено Національну стратегію контролю злоякісних новоутворень до 2030 року. Для подолання технічних бар'єрів використовуються проекти TAIEХ (короткострокові тренінги та семінари у сферах медичних виробів, косметики та біоцидів) [13–14].

Організаційно-інституційний механізм спрямований на модернізацію архітектури управління системою охорони здоров'я та розширення міжнародного представництва. Ключовими елементами тут виступають:

- створення єдиного фармацевтичного регулятора: підготовка нормативної бази для запуску Українського фармацевтичного агентства з 1 січня 2027 року, що реалізується за підтримки довгострокового проекту Twinning; посилення прозорості закупівель: створення у січні 2025 року Наглядової ради ДП «Медичні закупівлі України» та розробка нової антикорупційної програми Міністерства охорони здоров'я України;

- інтеграція у європейські структури: приєднання України до роботи HERA Board (європейського органу готовності та реагування на надзвичайні ситуації в охороні здоров'я) з початку 2024 року, а також включення вітчизняних виробників до Critical Medicine Alliance;

- міжнародне партнерство: укладення 22 міжнародних угод (включаючи 5 технічних угод з Латвією, Швецією, Фінляндією, Литвою та Данією) та підписання меморандумів про спрощення реєстрації ліків з Польщею (URPL, WMiPB) та Швецією (Läkemedelsverket);

- трансфузіологічний контроль: запровадження з березня 2025 року щорічного процесу визначення референтних установ крові, прогнозування національних потреб та визначення вартості під координацією Національного трансфузіологічного центру [15].

Фінансово-економічний механізм забезпечує фінансову стійкість системи охорони здоров'я та зниження навантаження на бюджети домогосподарств. Важливим досягненням стало приєднання

України у квітні 2025 року до Договору ЄС про спільні закупівлі заходів медичного захисту (JRA), що відкрило доступ до міжнародних тендерів, спростило та прискорило отримання критично важливих ліків. На національному рівні фінансовий механізм реалізується через розширення програми реімбурсації «Доступні ліки» (додано 85 нових препаратів) та розвиток логістичних мереж доставки медикаментів у важкодоступні райони за допомогою мобільних аптек та проєкту «Укрпошта. Аптек». Також, впроваджуються програми економічної підтримки медиків на місцях (виплати та службове житло) [12].

Кадрово-освітній та соціальний механізм забезпечення у сфері охорони здоров'я спрямований на подолання гуманітарних наслідків війни та модернізацію медичної освіти відповідно до європейських вимог. У межах цього напрямку ведеться робота над приведенням тривалості післядипломної підготовки медиків у відповідність до Директиви 2005/36/ЄС, реформуванням моделей інтернатури та резидентури. У відповідь на виклики війни держава значно посилила напрями медичної евакуації та реабілітації: понад 6,2 тис. пацієнтів було евакуйовано на лікування за кордон за підтримки 33 країн, понад 435 тис. осіб отримали реабілітаційну допомогу у 2025 році. Особлива увага приділяється ветеранам (понад 20 тис. отримали розширені послуги на первинному рівні, а також надано безкоштовну стоматологічну допомогу) та ментальному здоров'ю населення (понад 260 тис. осіб охоплено психосоціальною підтримкою на первинній ланці відповідно до нового Закону «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні», що набув чинності у січні 2025 року).

Реалізація Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року розрахована на два послідовні етапи: перший етап охоплює 2024–2026 роки, а другий – 2027–2030 роки. Основні зусилля на

першому етапі спрямовані на стабілізацію системи в умовах війни та виконання базових євроінтеграційних бенчмарок, тоді як другий етап передбачає повну інтеграцію та запуск нових інституційних механізмів [6, 12].

Висновки. Проведений комплексний аналіз державних механізмів реформування охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків та практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління галуззю. По-перше, незважаючи на критичний вплив воєнних дій, варто відмітити, що державна влада зберегає керованість медичною системою та прагне забезпечити її адаптивність до нових викликів. По-друге, ключовим бар'єром на шляху реформ залишається правовий розрив між первинним законодавством та його практичним впровадженням. Для усунення цієї деструкції Уряду та Міністерству охорони здоров'я України необхідно прискорити розробку та затвердження підзаконних актів, зокрема для законів «Про систему громадського здоров'я» та «Про лікарські засоби», залучаючи технічний потенціал інструментів TAIEH та Twinning. По-третє, інституційна перебудова фармацевтичного сектору потребує жорсткого дотримання визначених термінів. По-четверте, фінансова стабільність системи має підтримуватися через максимальне використання інструментів спільного європейського простору. По-п'яте, кадрово-освітня реформа має відбуватися у тісному зв'язку з вимогами Директиви 2005/36/ЄС. Модернізація інтернатури, резидентури та впровадження прозорих механізмів верифікації іноземних дипломів дозволять інтегрувати українську медичну спільноту у європейський науково-практичний простір, гарантуючи при цьому високу якість та безпеку надання медичної допомоги кожному громадянину України.

Список літератури:

1. Орлова Н. С. Драган І. В. Реалізація механізмів державного управління у реформуванні охорони здоров'я України. *Наукові перспективи*. 2023. №10 (40). С. 226–241.
2. Гавриченко Д. Теоретичні підходи реформування механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. №15. С. 68–86.
3. Зима І. Я. Аналіз законодавчого забезпечення державного управління трансформацією системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 108–113.
4. Карамишев Д. В., Замчій С. В. Нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації державної політики щодо системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я за трансформаційних умов. *Державне будівництво*. 2025. №1(37). С. 516–532.
5. Радченко О. В., Мельниченко О. А., Клименко, Н. Г. Інституційно-правові складові публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я України. *Теорія та практика державного управління*. 2025. №2(81). С. 190–203.

6. Україна отримала фінальні умови для вступу до ЄС: вимоги до медицини та реформ МОЗ. The Pharma Media. URL: <https://thepharma.media/uk/news/41523-ukraina-polucila-finalnye-usloviya-dlya-vstupleniya-v-es-trebovaniya-k-medicine-i-reformam-minzdrava-30032026> (дата звернення 04.07.2026).

7. Основи організації охорони здоров'я. Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/osnovy-organizatsiyi-ohorony-zdorov-ya/> (дата звернення 04.07.2026).

8. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. URL: <https://healthstrategy2030.com.ua/> (дата звернення 04.07.2026).

9. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/3b12eed8-260c-46e5-baa7-b8418d7187ee/UKR-Strategy-2030-.pdf> (дата звернення 04.07.2026).

10. Європейська оцінка: Україна наближає систему охорони здоров'я до стандартів ЄС, але роботи ще багато. Щотижневик АПТЕКА. URL: <https://www.apteka.ua/article/733885> (дата звернення 04.07.2026).

11. Підсумки року: євроінтеграція у сфері охорони здоров'я. Управління охорони здоров'я Миколаївської облдержадміністрації. URL: https://oblzdrav.mk.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=14972:pidsumki-roku-evrointegratsiya-u-sferi-okhoroni-zdorov-ya&catid=303&Itemid=355 (дата звернення 04.07.2026).

12. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року: представлено ключові результати реалізації за 2025 рік. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategiya-rozvitku-sistemi-okhoroni-zdorov-ya-do-2030-roku-predstavleno-klyuchovi-rezultati-realizatsiyi-za-2025-rik> (дата звернення 04.07.2026).

13. Commission staff working document «Communication from the commission to the European Parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions». European Commission. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/EU-enlargement-.pdf> (дата звернення 04.07.2026).

14. Європейська інтеграція. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/evropeiska-integratsiya> (дата звернення 04.07.2026).

15. Євроінтеграція у сфері охорони здоров'я: ключові результати року. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/evrointegratsiya-u-sferi-okhoroni-zdorov-ya-klyuchovi-rezultati-roku> (дата звернення 04.07.2026).

Pustovalova A. GOVERNMENT MECHANISM FOR HEALTH CARE REFORM: EUROPEAN INTEGRATION VECTOR

The article is devoted to a comprehensive analysis of government mechanisms for reforming the healthcare system of Ukraine through the prism of the European integration vector. The process of European integration is considered as a key catalyst for systemic transformations that cover all levels of public administration and are aimed at bringing domestic standards of medical care closer to the law of the European Union. The aim of the work is to identify critical problems of reform and to substantiate effective mechanisms of public administration to ensure successful accession to the European Union. The article analyzes government mechanisms for reforming the healthcare system of Ukraine in the context of its integration into the European healthcare space. The information base of the study is strategic documents of Ukraine and European directives on the harmonization of the legislative framework in the field of healthcare and its further transformation. The author considers the strategic goals of the development of the industry until 2030 in Ukraine, highlighting significant progress in the implementation of the Association Agreement with the European Union despite the challenges of wartime. The main focus is on overcoming the staff shortage, legal gaps and institutional restructuring of the healthcare sector. The study classifies public administration instruments by regulatory, organizational, financial and personnel areas aimed at implementing European quality standards. As a result, the importance of harmonizing domestic legislation and modernizing the medical infrastructure to ensure a patient-centered model of care is emphasized. The importance of a two-stage approach to implementing healthcare reforms in Ukraine to achieve European quality and safety of treatment is emphasized. The study serves as a comprehensive overview of the transformation of public administration in healthcare on the way to full membership in the European Union and identifies acute problems that need to be identified in the healthcare sector on the way to European integration.

Keywords: government mechanism, healthcare, European integration, reform, personnel imbalance, personnel and educational mechanism, regulatory and legal mechanism, financial and economic mechanism.

Дата першого надходження статті до видання: 06.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

Рябцев Г. Л.<https://orcid.org/0000-0002-3478-825X>

Національний університет «Києво-Могилянська академія»;

Національний інститут стратегічних досліджень

ЕНЕРГЕТИЧНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: УРОКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ

Проаналізовано вплив російської військової агресії на функціонування енергетичного сектору України та визначено ключові напрями трансформації національної енергетичної системи в умовах тривалих воєнних загроз і післявоєнного відновлення. Показано, що успадкована від СРСР централізована модель енергозабезпечення, виявила критичні уразливості в умовах цілеспрямованих ударів по об'єктах генерації та інфраструктурі передачі. Обґрунтовано необхідність системного переходу до децентралізованої, багаторівневої архітектури енергетичної системи, що базується на поєднанні великої генерації, розподілених енергетичних ресурсів і систем зберігання енергії. Узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння енергетичної безпеки та енергетичної стійкості з акцентом на зростанні ролі розподіленої генерації, кібернетичної безпеки, цифровізації та інтеграції до європейського енергетичного простору. Підкреслено концептуальний зсув у трактуванні енергетичної безпеки – від забезпечення достатності енергопостачання до забезпечення операційної стійкості енергетичних систем в умовах гібридних загроз, включно з воєнними, кібернетичними й техногенними впливами. Розроблено сценарний підхід до оцінювання перспектив розвитку енергетичної системи в умовах війни. Критичні уразливості всіх сценаріїв пов'язані з високовольтними мережами й системними обмеженнями балансування. Особливу увагу приділено ролі газової інфраструктури як стратегічного ресурсу гнучкості, зокрема для швидкого розгортання генеруючої потужності на основі газопоршневих і газотурбінних установок. Підкреслено значення систем зберігання енергії як ключової технології забезпечення стабільності мереж, регулювання частоти, формування автономних енергетичних кластерів. Проаналізовано інституційні й регуляторні аспекти енергетичної трансформації, зокрема необхідність спрощення дозвільних процедур, посилення координації між заінтересованими сторонами, забезпечення прозорих механізмів публічно-приватного партнерства. Оскільки фінансові обмеження є одним із ключових бар'єрів розвитку розподіленої генерації, варто посилити роль міжнародних фінансових інституцій, револьверних фондів енергетичної стійкості та інноваційних бізнес-моделей, таких як Energy-as-a-Service. Розвиток людського капіталу визначено як важливу передумову енергетичної трансформації, що потребує створення регіональних центрів компетенцій, прискорення навчальних програм й системної перекваліфікації кадрів у сферах інженерії, енергоменеджменту та цифрового управління. Підкреслено необхідність поєднання кібернетичної стійкості з інженерно-технічним захистом ключових вузлів мереж передачі й розподілу. Проаналізовано стратегічну роль газових сховищ у зміцненні регіональної енергетичної безпеки й посиленні позицій держави на європейському ринку. Розглянуто переваги синхронізації з континентальною європейською енергосистемою (ENTSO-E), яка вже довела свою значущість у забезпеченні стабільності системи. Розроблено рекомендації органам влади, спрямовані на гарантування енергетичної стійкості, включно з прискоренням розвитком розподіленої генерації, впровадженням систем зберігання енергії, реалізацією управління попитом, посиленням захисту високовольтної інфраструктури, створенням аварійних резервів та поглибленням інтеграції з європейськими енергетичними ринками.

Ключові слова: енергетична безпека, енергетична стійкість, державна політика, вироблення політики, аналіз політики, стратегічне управління, нейтралізація загроз безпеці, управління змінами і ризиком.

Постановка проблеми. Повномасштабна російська агресія стала найсерйознішим випробуванням для енергетичної системи України. Якщо до 2022 року головними викликами для галузі залишалися питання модернізації основних фондів, ринкової лібералізації та інтеграції до європейського енергетичного простору, то війна висунула на перший план фізичне виживання енергетичної інфраструктури та підтримання неперервного енергопостачання в умовах постійних атак.

Масовані удари по теплових і гідроелектростанціях, підстанціях магістральних мереж, об'єктах газотранспортної інфраструктури, системах розподілу електричної енергії продемонстрували, що успадкована від радянських часів модель централізованої енергетики не відповідає умовам сучасної війни. Концентрація значної потужності на обмеженій кількості об'єктів формує критичні ризики для функціонування всієї енергетичної системи держави.

Проаналізований автором досвід проходження опалювальних сезонів 2022–2026 років дозволяє зробити висновок: забезпечення енергетичної безпеки України потребує не тільки відновлення пошкоджених об'єктів, але й глибокої трансформації архітектури енергетики. Тому принцип «відновити краще, ніж було» (Build Back Better) має стати основою державної політики відновлення та розвитку паливно-енергетичного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стійкості енергетичних систем в умовах воєнних загроз набула особливої актуальності після початку війни в Україні. Упродовж останніх років у наукових виданнях сформувався окремий напрям досліджень, присвячений трансформації енергетичних систем, розвитку розподіленої генерації, забезпеченню стійкості критичної інфраструктури, інтеграції енергетичних ринків під час дії воєнного стану [1–9].

Серед вітчизняних досліджень важливе місце займають праці, присвячені теоретичним засадам енергетичної безпеки. Зокрема, А. Лісовий та О. Андрух [3–5] узагальнили сучасні підходи до оцінювання рівня енергетичної безпеки держави, розглянувши еволюцію наукових уявлень про неї. Автори наголошують на необхідності врахування безпекових загроз поряд з економічними показниками розвитку енергетичного сектору [1; 3–5].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком розподіленої генерації. Зокрема, в праці І. Фролова [6] проаналізовано стан Об'єднаної енергетичної системи України після масованих атак на енергетичну інфраструктуру та обгрун-

товано доцільність розвитку локальних джерел генерації, мікромереж, систем накопичення енергії та режимів ізольованої роботи енергетичних вузлів. Автор розглядає розподілену генерацію як інструмент підвищення стійкості енергосистеми в умовах воєнних загроз.

Схожі висновки містяться у дослідженні Є. Боброва [7], де енергетична стійкість розглядається як складова економічної безпеки. Автор акцентує увагу на ролі мікромереж, накопичувачів енергії та локальних енергетичних комплексів у забезпеченні неперервності енергопостачання та зменшенні уразливості до зовнішніх впливів.

Важливе місце в літературі займають дослідження інституційних та правових аспектів енергетичної безпеки. Наприклад, у праці [8] Є. Бондаренко аналізує механізми забезпечення енергетичної стійкості, доводячи, що подальша гармонізація українського законодавства із правом ЄС є необхідною передумовою гарантування енергетичної безпеки.

У працях останніх років досліджуються й довгострокові тенденції. Зокрема, О. Куриленко розглядає перехід від централізованої до гібридної моделі, що поєднує великі потужності з розвинутою мережею локальної генерації та накопичувачів енергії [9]. На думку автора, така модель найбільшою мірою відповідає сучасним викликам.

Серед зарубіжних досліджень особливу увагу привертають праці, присвячені підвищенню стійкості енергетики через розвиток відновлюваних джерел і розосередженої потужності. Зокрема, дослідження [10] групи авторів щодо потенціалу фотоелектричних систем в Україні доводить, що децентралізоване живлення є важливим чинником підвищення стійкості системи в цілому, сприяючи декарбонізації.

У літературі помітно переосмислення самого поняття енергетичної стійкості [1; 2]. В оглядовому дослідженні [11] енергетична стійкість визначається як здатність енергетичної системи протидіяти як раптовим шокам (війни, аварії, кібератаки), так і довгостроковим кризовим процесам. Автори наголошують на необхідності інтеграції принципів стійкості в процеси стратегічного планування розвитку енергетичних систем.

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про поступове зміщення акцентів від розуміння енергетичної безпеки як енергетичної достатності до формулювання й дослідження енергетичної стійкості, що передбачає здатність енергетичної системи нормально функціонувати та швидко відновлюватися в умовах воєнних,

техногенних, кібернетичних та інших кризових впливів [1]. Більшість дослідників вважають, що ключовими напрямками гарантування енергетичної стійкості України є розвиток розподіленої генерації й систем зберігання енергії, цифровізація управління інфраструктурою, посилення кібернетичного та інженерно-технічного захисту й прискорена інтеграція до європейського енергетичного простору [1–2; 7].

Наукова прогалина, яку заповнює праця автора, полягає в дослідженні енергетичної стійкості України крізь призму досвіду функціонування енергетичної системи в умовах війни, з урахуванням впливу на її трансформацію швидко змінюваних і важко прогнозованих безпекових інституційних, фінансових, технологічних і геополітичних чинників.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення уроків гарантування енергетичної стійкості під час війни та обґрунтування пріоритетних напрямів трансформації енергетичної системи України на засадах децентралізації, безпеки та європейської інтеграції.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань:

- визначити основні наслідки воєнних дій для енергетичної системи України і встановити ключові уразливості чинної моделі енергозабезпечення;
- обґрунтувати доцільність розвитку розподіленої генерації, локальних систем та установок зберігання енергії як основи енергетичної стійкості;
- визначити інституційні, регуляторні й кадрові передумови трансформації енергетичного сектору в умовах воєнних загроз.
- охарактеризувати роль у зміцненні енергетичної безпеки України газової інфраструктури, цифровізації, кібернетичної безпеки та інтеграції до енергетичного простору ЄС;
- сформулювати пріоритетні напрями державної політики розвитку енергетики України в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. *Уразливість централізованої моделі енергетики.* Історично українська енергосистема формувалася за принципами великої централізованої генерації. Основне навантаження покладалося на великі атомні (АЕС установленою потужністю до 6 ГВт), теплові та гідроелектростанції (ТЕС і ТЕЦ, ГЕС і ГАЕС – до 2...3 ГВт), об'єднані потужною системою повітряних ліній електропередачі напругою 750 і 330 кВ. Така модель забезпечувала високу економічну ефективність у мирний час, проте виявилася над-

звичайно уразливою до цілеспрямованих військових атак.

Досвід проходження опалювальних сезонів 2022–2026 років свідчить, що ураження кількох великих об'єктів призводило до значного дефіциту потужності, необхідності тривалих аварійних і стабілізаційних вимкнень великої кількості споживачів і суттєвих затрат на відновлення пошкодженого обладнання. Виведення з ладу вузлових підстанцій або магістральних ліній електропередачі здатне порушити постачання на великих територіях незалежно від наявності локальних джерел генерації. Точкові удари по відкритих розподільчих пристроях (ВРП) ізолюють потужні станції від вузлів споживання, створюючи дефіцит енергії навіть за наявності дев'яти робочих атомних блоків. Війна продемонструвала фундаментальний недолік централізованої моделі: чим більшою є концентрація потужності, тим привабливішою цілью вона стає для ворога. Тому питання енергетичної безпеки сьогодні нерозривно пов'язане з децентралізацією інфраструктури.

Децентралізація як основа енергетичної стійкості. Одним із ключових уроків воєнного часу стало усвідомлення необхідності переходу до нової для нашої держави моделі енергопостачання.

Традиційна для України атомна генерація, займаючи до 60% у структурі виробництва електричної енергії, тривалий час забезпечувала та гарантуватиме надалі стабільність функціонування системи в цілому й наявність у ній недорогої енергії. Однак АЕС мають жорсткий базовий режим – вони теплотехнічно інерційні й неспроможні забезпечити гнучке внутрішньодобове балансування. При цьому значну частину можливостей швидкого регулювання втрачено через пошкодження великих маневрових ТЕС, ТЕЦ і ГЕС, а стрімка інтеграція відновлюваних джерел енергії (сонячних і вітрових станцій), яка заохочується європейськими нормами, додатково навантажує систему внаслідок природної волатильності (залежності від наявності та інтенсивності сонячного випромінювання, наявності і швидкості вітру).

З огляду на це, перехід на нову модель – це не відмова від великих електростанцій, а створення багаторівневої системи, у якій промисловість отримує енергію цифрової якості 24/7, а більшу частину потреб територій задовольняють локальні джерела. Ними є газопоршневі, газотурбінні й когенераційні установки, біоенергетичні комплекси, сонячні та вітрові електростанції, системи зберігання енергії, а також малі модульні електростанції різних типів.

Така генерація має кілька принципових переваг. По-перше, вона зменшує залежність споживачів від великих енергетичних об'єктів. По-друге, ускладнює противнику завдання з виведення потужності з ладу. По-третє, забезпечує можливість автономної роботи окремих територій або критичних об'єктів у разі пошкодження магістральної інфраструктури.

Ідеться про створення «енергетичних островів» або «сот» – локальних систем енергозабезпечення, здатних функціонувати як у централізованому, так і в ізольованому режимах. Вони здатні підтримувати неперервну роботу лікарень, об'єктів водопостачання, систем зв'язку, інших елементів критичної інфраструктури навіть у випадку масштабних аварій.

Фінансові механізми енергетичної трансформації. Одним із головних бар'єрів для розвитку описаної вище моделі є нестача монетарного ресурсу. Більшість територіальних громад не мають достатніх коштів для реалізації енергетичних проєктів. За цих умов особливого значення набувають механізми публічно-приватного партнерства. Перспективною є модель Energy as a Service (EaaS), за якої приватний інвестор фінансує створення та експлуатацію потужності, а громада або державна установа гарантує довгострокове споживання виробленої енергії. Доцільним є створення державного або міжнародного револьверного фонду стійкості. Він здатний забезпечити пільгове кредитування громад, що створюють автономні й резервні системи живлення, підвищують енергоефективність. Більшу роль можуть відігравати міжнародні фінансові організації, донорські програми та механізми післявоєнного відновлення. Однак для ефективного використання зовнішньої допомоги потрібні прозорі процедури відбору проєктів та належний моніторинг результатів їхньої реалізації з урахуванням безпекових вимог воєнного часу.

Інституційні та регуляторні виклики. Успішність енергетичного переходу значною мірою залежить від спроможності державних інституцій адаптувати регуляторне середовище до нових умов. Потребує перегляду система погоджень і дозвільних процедур. У воєнний час тривале отримання дозволів є неприйнятним. Для об'єктів, внесених до комплексних планів енергетичної стійкості регіонів та окремих міст, доцільно запровадити спеціальний режим погодження за принципом «єдиного вікна». Проте заради прискореної реалізації проєктів не варто нехтувати вимогами технічних регламентів. Відсутність державного

нагляду (контролю) може призвести до появи нових ризиків. Уваги потребує й координування дій центральних і місцевих органів влади, операторів систем передачі й розподілу, інвесторів та активних споживачів. Відсутність чітких механізмів взаємодії між ними може істотно уповільнити реалізацію навіть добре підготовлених проєктів.

Люди як елемент енергетичної безпеки. Не менш важливим викликом є кадрове забезпечення трансформації. Зведення та експлуатація сучасних установок і цифрових платформ потребує великої кількості кваліфікованих фахівців. Проте частина професійних кадрів залучені до сектору безпеки та оборони, інші виїхали за кордон або змінили сферу діяльності. Тому доцільним є організація короткострокових програм підготовки та сертифікації персоналу на базі закладів вищої й професійної освіти, профільних навчальних центрів, а також створення мережі регіональних центрів технічної компетенції, що забезпечуватимуть консультаційну підтримку громад.

Кібернетична безпека та інженерно-технічний захист. Сучасна енергетична система дедалі більше залежить від цифрових технологій. Автоматизовані системи диспетчерського управління, дистанційного моніторингу та комерційного обліку створюють нові можливості для підвищення ефективності, але водночас формують нові уразливості. Кібератаки на енергетичну інфраструктуру можуть мати наслідки, співставні з фізичним руйнуванням об'єктів. Тому гарантування кібернетичної безпеки має стати невід'ємною складовою безпеки енергетичної.

Варто також забезпечити фізичне розосередження генеруючих потужностей, захист ключових вузлів управління, ВРП, іншого особливо вразливого обладнання та обмежити доступ до інформації про розташування критично важливих об'єктів.

Роль газової інфраструктури в забезпеченні енергетичної стійкості. Не менш важливим елементом гарантування енергетичної стійкості є належне функціонування газової інфраструктури. Природний газ виконує функцію резервного палива у виробництві електричної й теплової енергії, забезпечує роботу значної частини промислових підприємств і комунального господарства. В умовах війни роль газової інфраструктури суттєво зросла. Зведення газопоршневих і газотурбінних електростанцій є найбільш оперативним способом нарощування розподіленої генерації. Термін їхнього введення в експлуатацію вимірюється місяцями, що особливо важливо в умовах нестачі генерації. Однак розвиток нової потуж-

ності не має створювати нової залежності, адже можливості України у видобутку природного газу не безмежні. Державна політика має передбачати поступове збільшення частки біометану, синтетичних газів та інших відновлюваних видів палива. Це дозволить поєднати завдання забезпечення енергетичної безпеки з довгостроковими цілями декарбонізації економіки та виконанням міжнародних зобов'язань України.

Окремим фактором стійкості залишаються українські підземні сховища газу. Їхній потенціал може використовуватися не лише для забезпечення внутрішніх потреб, а й як важливий елемент гарантування енергетичної безпеки Центральної та Східної Європи. Після завершення війни цей ресурс може збільшити економічну й геополітичну вагу України в енергетичному просторі ЄС.

Системи зберігання енергії як ключовий елемент нової архітектури. Однією з особливостей сучасних енергетичних систем є стрімке зростання ролі установок зберігання енергії (УЗЕ). В умовах розвитку розподіленої генерації та збільшення частки відновлюваних джерел вони перетворюються на критично важливий елемент забезпечення стабільності постачання енергії. По-перше, УЗЕ дозволяють компенсувати дефіцит маневрової потужності, який загострився після пошкодження теплової і гідрогенерації. По-друге, вони забезпечують підтримання частоти та напруги в мережі під час аварійних ситуацій. По-третє, дають можливість формувати локальні резерви електричної енергії для живлення критичної інфраструктури. У перспективі накопичувачі можуть стати основою для створення автономних енергетичних кластерів та «енергетичних островів». Їхнє поєднання із сонячними електростанціями, когенераційними установками, іншими локальними джерелами дозволить підвищити стійкість громад. Однак розвиток цього сектору потребує створення нормативних передумов. Необхідно запустити повноцінні ринкові механізми, які дозволять власникам УЗЕ стати учасниками ринку допоміжних послуг, надавати послуги з балансування й регулювання частоти.

Інтеграція до європейського енергетичного простору. Одним із найважливіших досягнень воєнного періоду стала синхронізація української енергетичної системи з континентальною європейською мережею ENTSO-E. Це рішення підвищило стійкість обидвох систем і надало додаткові інструменти для подолання кризових ситуацій. Подальша інтеграція має розглядатися не лише як економічне завдання, а як складова гарантування

національної безпеки. Чим тіснішим буде зв'язок України з європейськими енергетичними механізмами, тим складніше ворогові його розірвати. Тому в післявоєнний період особливого значення набуде збільшення пропускної здатності транскордонних перетинів із Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією, гармонізація національного законодавства із правом ЄС у сфері енергетики, зокрема Третім енергетичним пакетом. Проте при цьому варто врахувати, що імпорт електричної енергії не може розглядатися як альтернатива власній генерації. Він має виконувати допоміжну страхову функцію, забезпечуючи додаткову гнучкість системи.

Міжнародний досвід забезпечення енергетичної стійкості. Досвід держав, що тривалий час перебувають під загрозою зовнішніх атак, також може бути корисним для України. Зокрема, Ізраїль протягом багатьох років реалізує політику максимального резервування критичної інфраструктури, послідовно реалізуючи комплекс заходів, спрямованих на створення дублюючих потужностей, запасів обладнання та альтернативних шляхів постачання (енергії, води, зв'язку). Її головна мета – гарантувати безперебійну роботу стратегічних об'єктів у разі надзвичайних ситуацій, аварій, кібератак чи воєнних дій. Майже всі стратегічні об'єкти держави Ізраїль мають декілька незалежних джерел автономного живлення, а елементи системи управління є територіально розосередженими. У свою чергу, держави Балтії після початку російської агресії проти України значно прискорили реалізацію програм гарантування власної енергетичної незалежності. Особливий акцент зроблений на зведенні автономної потужності, локалізації управління мережами та забезпеченні кібернетичної безпеки. Фінляндія демонструє приклад комплексного підходу до безпеки критичної інфраструктури, коли питання енергетики розглядають у взаємозв'язку з обороною, цивільним захистом і територіальною стійкістю. Особливо корисним із цього досвіду для України вбачається принцип, згідно з яким готовність до ризиків має формуватися заздалегідь, а не після виникнення кризової ситуації.

Вірогідні сценарії розвитку ситуації в енергетиці в умовах війни. Оскільки трансформація енергетичної системи під час війни відбувається під впливом швидко змінюваних і важко прогнозованих безпекових інституційних, фінансових, технологічних і геополітичних невизначеностей, особливої ваги набуває сценарне прогнозування. Саме воно дозволяє завчасно розробити детальні плани дій у випадку реалізації різних варіантів

майбутнього (зазвичай оптимістичного, базового й кризового). Застосування цього інструменту управління невизначеністю перетворює форс-мажорне реагування на превентивну політику.

За умови продовження війни найбільш вірогідними вбачаються такі сценарії розвитку ситуації в енергетиці.

1. Оптимістичний сценарій. Передбачає обмежену інтенсивність російських атак на енергетичну інфраструктуру, успішні ремонтно-відновлювальні кампанії та введення в експлуатацію запланованої кількості нових об'єктів розподіленої генерації. За такого сценарію обмеження енергоспоживання матимуть локальний і короткостроковий характер. Переважатимуть загрози помірно низької ймовірності з обмеженими негативними наслідками. Енергетична система працюватиме з невеликим резервом потужності, але залишатиметься чутливою до локальних атак на регіональні мережі. Основними уразливостями виступатимуть інфраструктура середньої напруги та енергетичний баланс у години пікових вечірніх навантажень. Ключовими рекомендаціями органам влади в разі реалізації оптимістичного сценарію можуть бути: прискорення переходу від кризового управління до планового реформування; надання пріоритету накопиченню запасів і резервів та розвитку «розумних» мережевих рішень (smart-grid); стимулювання приватних інвестицій у розвиток розподіленої генерації і системи зберігання енергії.

2. Базовий сценарій. Передбачає продовження систематичних атак на великі енергетичні об'єкти, відновлення більшої частини пошкодженої потужності та зведення нової генерації із затримкою не більше трьох місяців від запланованого. У цьому випадку можливі нетривалі обмеження енергоспоживання в більшості регіонів, переважно в пікові години. Домінуватимуть загрози помірно ймовірності, реалізація яких може негативно вплинути на стан економіки. Необхідність тривалого відновлення мереж створюватиме «вузькі місця» (bottlenecks) в перетоках. Зростатиме навантаження на розподільні мережі. Енергетична система функціонуватиме в умовах невеликого, але постійного дефіциту. Основні проблеми – нестача маневрової генерації та «вузькі місця» (bottlenecks) мереж передачі й розподілу. Ключовими рекомендаціями органам влади є: запровадження централізованого управління попитом (demand response); пріоритетне фінансування відновлення мереж, а не лише генерації; стимулювання енергетичної автономності на рівні громад, суб'єктів господарювання і побутових споживачів.

3. Кризовий сценарій. Передбачає суттєве погіршення безпекового середовища з масованими й систематичними атаками на потужності генерації, передачі й розподілу за обмежених можливостей їхнього швидкого й повного відновлення через нестачу фінансових і матеріальних ресурсів. Імовірні тривалі вимкнення електричної енергії для побутових споживачів і промисловості та жорстка економія енергетичних ресурсів. Вірогідною є тимчасова фрагментація Об'єднаної енергетичної системи України на ізольовані «енергетичні острови». Переважатимуть істотні ризики помірно високої ймовірності, що можуть підсилювати один одного (каскадні ефекти). Ключовими рекомендаціями органам влади в разі реалізації оптимістичного сценарію можуть бути: перехід до жорсткого нормування енергетичних ресурсів; створення «зелених» енергетичних коридорів; мобілізація ресурсів на рівні держави для аварійного відновлення пошкодженої потужності; прискорене розгортання автономної генерації як ключового елемента забезпечення стійкості системи.

На думку автора, найбільш уразливими об'єктами енергетичної системи є мережі високої (330...750 кВ) та, особливо, середньої напруги (110 кВ). Тому реалізація ключових загроз відносно до базового й кризового сценаріїв матиме каскадний ефект (постачання електричної енергії → водопостачання → постачання теплової енергії → соціальна стабільність). У кризовому сценарії ключовим ризиком вбачається не стільки баланс, скільки фізична фрагментація енергетичної системи. Наявність розподіленої генерації зменшить вірогідність реалізації кризового сценарію, проте не компенсує можливу втрату магістральних і розподільних мереж.

Шляхи запобігання кризовому сценарію. Щоб уникнути реалізації кризового сценарію, органам державної влади необхідно перейти від реактивної моделі постійного відновлення пошкоджених об'єктів до проактивної політики гарантування живучості та стійкості енергетичної системи в цілому.

Першочерговим завданням є посилення фізичної та інженерної захищеності критичної електроенергетичної інфраструктури. Насамперед ідеться про вузлові об'єкти високої й середньої напруги, нормальне функціонування яких гарантує цілісність об'єднаної енергетичної системи (автотрансформатори, ВРП, вузлові підстанції, релейне обладнання). Необхідно прискорити активне та інженерно-технічне прикриття таких об'єктів, резервування елементів керування ними,

створення мобільних підстанцій, здатних оперативно замінювати втрачені вузли. Окремим завданням є формування й підтримання національного резерву критичного обладнання, передусім трансформаторів та автотрансформаторів, із укладанням із виробниками довгострокових контрактів на їхнє постачання. Варто прискорити створення резервних регіональних диспетчерських центрів і забезпечити можливість ізольованої роботи енергетичних кластерів у разі порушення міжрегіональних зв'язків. Це дозволить зменшити ризик каскадної фрагментації системи у разі пошкодження магистральних мереж.

Другим ключовим напрямом є балансування системи завдяки розвитку розподіленої генерації та управлінню попитом. Ідеться про прискорене впровадження когенераційних установок у містах і громадах, зведення газопоршневих і газотурбінних станцій малої й середньої потужності, інтеграцію фотоелектричних електростанцій із системами збереження енергії, створення цифрових мікромереж у промислових і муніципальних системах. Варто дотримуватися єдиних вимог приєднання таких об'єктів до мереж, щоб уникнути додаткових навантажень на операторів систем передачі та розподілу. При цьому розподілена генерація має розглядатися не як додатковий ресурс, а структурний елемент гарантування енергетичної безпеки. Має бути запроваджена повноцінна система управління попитом (demand response), яка передбачає обов'язкову участь великих споживачів у програмах зменшення або перенесення пікового навантаження. Для цього потрібні економічні стимули, цифрові платформи управління споживанням і регуляторні механізми, що дозволять швидко активувати обмеження у кризовій ситуації. Особливу увагу варто приділити адаптації енергоємних підприємств до змінених умов роботи, зокрема переходу на нічні графіки, використання власної генерації, комбінованих режимів енергоспоживання.

Третім блоком є забезпечення паливної безпеки, насамперед газового балансу, оскільки дефіцит цього ресурсу в зимовий період здатний суттєво обмежити маневрові можливості теплової генерації. Варто сформувати постійно підтримуваний страховий запас газу в обсязі не менше 3 млрд куб. м, забезпечити диверсифікацію імпорту, а також визначити пріоритетність використання газу для теплоелектроцентралей, критичної інфраструктури та населення. Додатково потрібно забезпечити технічну готовність ТЕС і ТЕЦ до роботи на резервному паливі там, де це можливо, зокрема в dual-

fuel режимі. Необхідно гарантувати автономне (не лише резервне) живлення для об'єктів критичної інфраструктури, зокрема лікарень, систем зв'язку, водо- й теплопостачання, транспортних вузлів, шляхом створення енергетичних систем на основі генераторів, накопичувачів енергії та локальних мікромереж. У великих містах доцільним є формування «енергетичних сот» – автономних кластерів, які можуть забезпечувати роботу критичних об'єктів навіть у разі часткової втрати централізованого електропостачання. Це дозволить зменшити соціальні ризики в разі масштабних аварій. У цьому плані важливим є вдосконалення протоколів взаємодії між операторами систем передачі й розподілу та власниками енергетичних установок. Доцільно створити регіональні центри технічної підтримки громад з питань розвитку локальної генерації та енергетичного менеджменту, сформувати мобільні інженерні групи для супроводу реалізації проєктів енергетичної стійкості й забезпечити координацію між громадами у проведенні спільних закупівель обладнання та обміні технічними рішеннями.

Потрібно замінити всі діючі в енергетичній сфері консультативно-дорадчі органи об'єднаним енергетичним штабом, що має функціонувати, застосовуючи динамічне сценарне управління, і мати можливість оперативно запроваджувати режими обмеження та відновлення споживання залежно від поточної ситуації. Робота такого штабу має спиратися на систему раннього попередження з чітко визначеними індикаторами переходу між нормальним, обмеженим і кризовим режимами функціонування енергетичної системи.

Важливою складовою при цьому є забезпечення належної комунікації з населенням і бізнесом. Прозорість графіків вимкнень, зрозумілі правила їхнього застосування та передбачуваність рішень є критично важливими для запобігання панічним реакціям і загостренню соціальної напруги.

Висновки. Функціонування енергетичного сектору України в умовах війни підтвердило критичну уразливість моделі енергозабезпечення, заснованої на високій концентрації потужності та централізованому управлінні енергетичними потоками. Масовані атаки на об'єкти генерації та мережеву інфраструктуру продемонстрували необхідність переходу до нової архітектури енергетичної системи, побудованої на принципах стійкості, гнучкості та децентралізації.

Розвиток розподіленої генерації має розглядатися не лише як інструмент підвищення енергетичної ефективності, а як складова національної без-

пеки. Формування мережі локальної потужності, здатної функціонувати не в централізованому та ізольованому режимах, створює додаткові можливості для гарантування життєдіяльності та функціонування критичної інфраструктури в умовах воєнних загроз.

Подальша трансформація енергетичного сектору потребує збалансованого поєднання централізованих і розподілених джерел. Розвиток локальних енергетичних комплексів не має супроводжуватися порушенням принципів технологічної цілісності Об'єднаної енергетичної системи України, погіршенням її надійності або керованості.

За збереження воєнних ризиків особливого значення набуває створення багаторівневої системи резервування енергопостачання об'єктів критичної інфраструктури. Така система має передбачати поєднання мережевого резервування, автономних джерел живлення, установок зберігання енергії та локальної генерації.

Визначальним фактором успішності енергетичної трансформації залишатиметься здатність держави забезпечити належні монетарні механізми підтримки громад і приватних інвесторів. За відсутності доступних джерел фінансування темпи розвитку розподіленої генерації можуть виявитися

недостатніми для компенсації ризиків, пов'язаних із руйнуванням великих енергетичних об'єктів.

Важливою умовою гарантування енергетичної стійкості є прискорення цифрової трансформації енергетичного сектору. Впровадження сучасних систем енергетичного менеджменту, автоматизованого обліку та дистанційного управління мережами дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити балансування попиту й пропонування та скоротити час реагування на кризові ситуації.

Інтеграція української енергосистеми до європейського енергетичного простору має розглядатися як один із ключових чинників зміцнення енергетичної безпеки. Поглиблення співпраці з ЄС створює додаткові механізми протидії зовнішнім загрозам.

Сучасні виклики вимагають розглядати енергетичну стійкість як невід'ємну складову національної безпеки держави. Тому планування розвитку енергетичного сектору має здійснюватися з урахуванням не лише економічних показників, але й безпекових критеріїв, включаючи захищеність інфраструктури, резервування потужності генерації, передачі й розподілу та спроможність системи функціонувати в умовах тривалих негативних впливів.

Список літератури:

1. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / [О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев] ; за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01>
2. Рябцев Г. Л. Забезпечення енергетичної безпеки держави під час дії воєнного стану і в повоєнній Україні. *Турбулентність глобальних геополітичних процесів і проблеми національної безпеки* : монографія / [О. М. Кириленко, М. А. Козловець, Г. Л. Рябцев та ін.] ; Аналіт. центр сучас. гуманітаристики. Харків : Право, 2025. С. 228–244. DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178518905>
3. Лісовий А. Теоретико-методологічні підходи до визначення рівня енергетичної безпеки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-26>
4. Лісовий А., Андрух О. Енергетична безпека України: виклики війни та перспективи відновлення економічного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-7>
5. Лісовий А. Енергетична безпека України: другий рік війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 124–129 DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-17>
6. Фролов І. В. Аналіз поточного стану енергосистеми та стратегії розвитку розосередженої генерації в Україні. *Праці Інституту електродинаміки НАН України*. 2024. Вип. 67. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.15407/publishing2024.67.048>
7. Бобров Є. Енергетична стійкість як складова економічної безпеки України: можливості розподіленої генерації в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 1 (81). С. 15–30. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-81-15-30>
8. Бондаренко Є. Енергетична безпека як чинник національної стійкості: європейський та міжнародний правовий контекст. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 1142–1147. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.171>
9. Куриленко О. Трансформація енергосистеми незалежної України: від атомної домінанти до гібридної моделі. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2025. № 3. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-6>

10. High-Resolution Rooftop-PV Potential Assessment for a Resilient Energy System in Ukraine / C. Winkler, K. Dabrock, S. Kapustyan et al. *Energy Conversion and Management*. 2025. T. X, vol. 28. P. 101242. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecmx.2025.101242>

11. Energy Security and Resilience: Reviewing Concepts and Advancing Planning Perspectives for Transforming Integrated Energy Systems / R. Schmitz, F. Flachsbarth, L. S. Plaga et al. *Energy Policy*. 2025. Vol. 207. P. 114796. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114796>

Riabtsev G. L. UKRAINE'S ENERGY RESILIENCE IN THE CONTEXT OF WAR: LESSONS AND PRIORITIES FOR ENERGY SYSTEM TRANSFORMATION

The article provides a comprehensive analysis of Russia's full-scale military aggression's impact on Ukraine's energy sector and identifies key directions for transforming the national energy system under conditions of persistent military threats and post-war recovery. It demonstrates that the inherited, decades-old centralized model of energy supply has revealed critical vulnerabilities when subjected to targeted attacks on generation facilities and transmission infrastructure. The study argues for a systemic transition toward decentralized, multi-level energy architecture that combines large-scale generation, distributed energy resources, and energy storage systems. The research synthesizes contemporary academic approaches to energy security and energy resilience, emphasizing the increasing importance of distributed generation, cybersecurity, digitalization, and integration into the European energy space. It highlights a conceptual shift in the understanding of energy security – from ensuring a sufficient energy supply to ensuring the operational resilience of energy systems under hybrid threats, including military, cyber, and technological disruptions. The article develops a scenario-based framework for assessing the future evolution of Ukraine's energy system under wartime conditions, distinguishing optimistic, baseline, and crisis scenarios. Across all scenarios, the most critical vulnerabilities are associated with high-voltage transmission networks and system-wide balancing constraints. Special attention is given to the role of gas infrastructure as a strategic flexibility resource, particularly in supporting fast-deployable generation capacities such as gas piston and gas turbine plants. The paper also emphasizes the growing importance of energy storage systems as a key enabling technology for grid stability, frequency regulation, and the formation of autonomous energy clusters. In addition, demand-side management is identified as a crucial mechanism for reducing peak load pressures and improving system resilience. The institutional and regulatory dimensions of energy transformation are examined, with particular focus on streamlining permitting procedures, strengthening stakeholder coordination, and ensuring transparent mechanisms for public-private partnerships. The paper highlights that financial constraints remain a major barrier to scaling distributed generation and therefore proposes enhanced roles for international financial institutions, revolving energy resilience funds, and innovative business models such as Energy-as-a-Service. Human capital development is identified as a critical prerequisite for successful energy transition, requiring the establishment of regional competence centres, accelerated training programs, and systematic workforce reskilling in engineering, energy management, and digital system operations. The study underscores the need to combine cyber resilience with the physical protection of key nodes in transmission and distribution networks. The article further explores the strategic role of Ukraine's gas storage infrastructure in enhancing regional energy security and strengthening the country's position within the European energy market. It also examines the benefits of synchronization with the continental European grid (ENTSO-E), which has already demonstrated its importance for emergency support and system stability. Finally, the paper proposes a set of policy recommendations aimed at strengthening energy system resilience, including accelerated development of distributed generation, deployment of energy storage systems, implementation of demand response programs, reinforcement of high-voltage infrastructure protection, creation of emergency energy reserves, and deepened integration into the European energy market.

Keywords: energy security, energy resilience, public policy, policy making, policy analysis, strategic management, neutralization of security threats, change and risk management.

Дата першого надходження статті до видання: 29.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351:614.2:334.72

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/19>

Серьогіна Н. О.

<https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

Державне некомерційне підприємство «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України»

Кошмал С. С.

<https://orcid.org/0009-0006-6148-9833>

Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

АРХІТЕКТУРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНИМ ПАРТНЕРСТВОМ У МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті запропоновано та обґрунтовано транзиторно-резильєнтну модель архітектури публічного управління державно-приватним партнерством (далі – ДПП) у медичній галузі України в умовах повоєнного відновлення. Принциповою інноваційною характеристикою моделі є її здатність одночасно забезпечувати дві фундаментально різні функції: трансформаційний перехід регуляторної системи з поточного фрагментарного стану до цільового зрілого стану (транзиторна функція) та збереження функціональної стійкості регуляторної системи до криз і шоків впродовж самого процесу переходу (резильєнтна функція). Актуальність дослідження зумовлена унікальним для української СОЗ контекстуальним поєднанням п'яти трансформаційних викликів: повномасштабної збройної агресії проти України, потреб повоєнного відновлення (за оцінкою Світового банку RDNA4 – 524 мільярди доларів США), завершальної стадії медичної реформи з функціонуванням Національної служби здоров'я України (далі – НСЗУ) та запровадженням спроможної мережі закладів охорони здоров'я, набрання чинності 31 жовтня 2025 року Закону України «Про публічно-приватне партнерство» від 19 червня 2025 року № 4510-IX, прискореної євроінтеграції з потребою гармонізації національної регуляторної політики з директивами Європейського Союзу. Метою статті є концептуалізація транзиторно-резильєнтної архітектури як інтегративної моделі імплементації публічного управління ДПП у медичній галузі та її верифікація на українському кейсі 2026–2030 років. У межах якісно-конструктивного дослідження застосовано системно-структурний аналіз, метод архітектурного моделювання, метод сценарного прогнозування, контент-аналіз нормативно-правових актів, порівняльно-інституційний аналіз. Основні результати: 1) сформульовано концепт транзиторної резильєнтності як аналітичну рамку публічно-управлінського проєктування; 2) розроблено архітектуру з п'ятьма інтеграційними осями (міжсрівневою, міжмеханізмовою, темпоральною, мультистейкхолдерною, парадигмально-інтегративною); 3) обґрунтовано систему транзиторних протоколів та резильєнтних модулів; 4) здійснено верифікацію моделі на матеріалах українського повоєнного відновлення з оцінкою очікуваних результатів за трьома сценаріями. Наукова новизна полягає у формуванні цілісної архітектурної рамки публічного управління ДПП у медичній галузі, що поєднує трансформаційну та резильєнтну функції в єдиній інтегративній моделі.

Ключові слова: публічне управління, державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, транзиторно-резильєнтна архітектура, повоєнне відновлення, інтеграційні осі, імплементація, євроінтеграція.

Постановка проблеми. У сучасній публічно-управлінській науці накопичено значний масив досліджень щодо державно-приватного партнерства (ДПП) як інструменту розвитку системи охорони здоров'я. Водночас більшість підходів

виходить із припущення про відносно стабільне інституційне середовище, тоді як українська СОЗ функціонує в умовах одночасної дії воєнних, інфраструктурних, фінансових, демографічних і регуляторних шоків. Повоєнне відновлення, оцінене



Світовим банком у межах RDNA4 у 524 млрд дол. США, збігається із завершальними етапами медичної реформи, функціонуванням НСЗУ, формуванням спроможної мережі ЗОЗ, оновленням законодавства про публічно-приватне партнерство та євроінтеграційною гармонізацією закупівельних і концесійних правил [1–5].

За таких умов стаціонарні моделі регуляторного проектування є недостатніми: вони або описують бажаний цільовий стан, але слабо пояснюють перехід до нього під час війни, або концентруються на антикризовій адаптації без довгострокової трансформаційної траєкторії. Тому постає наукове й практичне завдання побудови архітектури публічного управління ДПП, яка одночасно забезпечує планований перехід від фрагментарної до зрілої регуляторної системи та підтримує її функціональну стійкість до непередбачуваних криз і шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перша група джерел стосується ефективності ДПП у медичній галузі та ролі управління ризиками. Зокрема, R. Moro-Visconti на матеріалі 148 проєктів у 22 країнах показує, що переваги партнерських моделей залежать від якості управління, макроекономічної стабільності та спроможності сторін розподіляти ризики [6]. Дослідження ДПП у медичних інноваціях доповнює цю позицію акцентом на диверсифікації фінансування, прозорості контрактів та управлінні технологічними ризиками [7].

Другу групу становлять нормативно-методичні рамки Світового банку, ЄЕК ООН, ЕРЕС та ВООЗ. Вони задають базові принципи інституційного дизайну, підготовки, оцінювання та реалізації ДПП-проєктів, у тому числі у медичній інфраструктурі України [8–11]. Особливо важливими є вимоги *people-first PPPs*, оскільки для медичної галузі економічна доцільність має поєднуватися з доступністю, якістю та суспільною прийнятністю послуг.

Третій блок охоплює дослідження резильєнтності систем охорони здоров'я та українського фінансування медицини в умовах війни. Матеріали РНССР і спільний огляд ВООЗ, МОЗ України та НСЗУ демонструють, що стійкість не зводиться до збереження наявної моделі, а потребує здатності фінансової, кадрової та інформаційної підсистем швидко перебудуватися без втрати базових функцій [12; 13]. Масштаб інфраструктурних втрат додатково підтверджують аналітичні матеріали Київської школи економіки [14].

Окремий масив становлять українські праці про ДПП у повоєнному відновленні, розвиток медичної інфраструктури, госпітальні округи, критичну інфраструктуру, євроінтеграційні аспекти публічного управління СОЗ та приватне надання медичних послуг [15–21]. Суміжні дослідження архітектурного регулювання інших секторів, зокрема житлово-комунального господарства, є методологічно корисними для перенесення модульних і цифрових рішень [22]. Разом із тим у наявній літературі бракує цілісної рамки, що інтегрує трансформаційний перехід і резильєнтну стійкість саме для медичних ДПП у повоєнній Україні.

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація транзиторно-резильєнтної архітектури як інтегративної моделі імплементації публічного управління ДПП у медичній галузі України в умовах повоєнного відновлення та її верифікація на матеріалах національного кейсу 2026–2030 років. Для досягнення мети передбачено: обґрунтувати поняття транзиторної резильєнтності; розробити п'ятиосову архітектурну рамку; визначити систему транзиторних протоколів і резильєнтних модулів; здійснити сценарну перевірку очікуваних результатів; сформулювати теоретичні й прикладні висновки.

Виклад основного матеріалу. Дослідження виконано у межах якісно-конструктивної методології публічного управління. Системно-структурний аналіз застосовано для виокремлення елементів архітектури та їхніх зв'язків; архітектурне моделювання – для побудови п'яти інтеграційних осей; сценарне прогнозування – для оцінювання працездатності моделі на горизонті 2026–2030 років; контент-аналіз нормативних актів і аналітичних звітів – для емпіричної прив'язки; порівняльно-інституційний аналіз – для зіставлення українського кейсу з міжнародними практиками.

Емпірична база охоплює нормативно-правові акти України у сфері ДПП та СОЗ, директиви ЄС 2014/24/EU і 2014/23/EU, документи Світового банку, ЄЕК ООН, ВООЗ, ЕРЕС, матеріали RDNA4, РНССР, Київської школи економіки, а також наукові публікації 2020–2025 років. Обмеженнями дослідження є якісний характер аналізу, висока невизначеність воєнно-політичного контексту та національний фокус верифікації.

Транзиторна резильєнтність трактується як здатність публічно-управлінської системи здійснювати плановані трансформаційні переходи із збереженням адаптивності під час непланованих криз і шоків. На відміну від класичної рези-

льєнтності, зорієнтованої переважно на стійкість, і трансформаційного управління, зорієнтованого на зміну, запропонований концепт поєднує обидві логіки в одному проєктувальному принципі. Регуляторна система має не лише реагувати на загрози, а й продовжувати рух до цільового інституційного стану.

Операційно транзиторна резильєнтність передбачає п'ять характеристик: модульність, рівневий розподіл функцій, двозалежну функціональність компонентів, превентивне резервування критичних процесів і рефлексивність. У сфері медичних ДПП ці характеристики дають змогу поєднати новий законодавчий режим, стратегію розвитку СОЗ до 2030 року, інструменти міжнародної підтримки, потреби громад і вимоги європейського правового простору [2–5; 8–11].

На цій основі запропоновано п'ять інтеграційних осей архітектури. Міжрівнева вісь координує національний, регіональний і місцевий рівні; міжмеханізмена синхронізує правовий, організаційний, фінансово-економічний та інформаційно-аналітичний механізми; темпоральна поєднує коротко-, середньо- й довгострокові горизонти; мультистейкхолдерна інтегрує публічний, приватний, академічний, громадський і міжнародний сектори; парадигмально-інтегративна дозволяє використовувати інструменти різних управлінських парадигм залежно від контексту.

П'ятиосова рамка потребує операційного інструментарію. Транзиторні протоколи визначають послідовність переходів системи: у 2026–2027 роках – створення галузевого підрозділу з ДПП у МОЗ України, міжвідомчої координаційної ради при КМУ та запуск перших пілотів; у 2028–2030 роках – масштабування регіональної

інфраструктури, підготовка фахівців, розширення державної підтримки та інтеграція з МФІ; після 2031 року – повніше входження до європейського простору ППП і розвиток транскордонних медичних партнерств. Перехід між етапами має здійснюватися за критеріями готовності, а не лише за календарним принципом.

Фінансово-економічний протокол передбачає адаптацію методології Value for Money до медичної специфіки, реєстр контингентних зобов'язань при Мінфіні, запуск державної підтримки пілотних проєктів, подальшу інтеграцію з міжнародними фінансовими інституціями, розвиток blended finance та можливість розширеного контракту ДПП-постачальника з НСЗУ. Таке поєднання інструментів має зменшити регуляторну невизначеність для приватних інвесторів і водночас захистити публічні інтереси [8; 10; 13].

Резильєнтні модулі є автономними блоками реагування на типові кризи. Модуль воєнних ризиків спирається на гарантії MIGA, ЄБРР та експортно-кредитних агентств; модуль фіскальної прозорості – на реєстр контингентних зобов'язань, аудит і граничні ліміти; модуль кадрової стабілізації – на магістерські програми та сертифікацію; модуль цифрового резервування – на резервні центри обробки даних, ізоляційні протоколи й офлайн-процедури; модуль легітимізаційного забезпечення – на консультації, прозорі комунікації та участь громад.

Верифікацію моделі здійснено через три сценарії розгортання медичних ДПП на горизонті 2026–2030 років. Базовий сценарій передбачає поступову воєнно-політичну стабілізацію, послідовне впровадження інституційних змін і під-

Таблиця 1

П'ять інтеграційних осей транзиторно-резильєнтної архітектури публічного управління ДПП у медичній галузі

Вісь	Трансформаційна функція	Резильєнтна функція
Міжрівнева	Каскадне розгортання нової регуляторної політики від центру до територіальних громад	Взаємна компенсація функціональних збоїв на різних рівнях управління
Міжмеханізмена	Синхронна еволюція правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційно-аналітичного механізмів	Компенсаторне посилення одних механізмів при тимчасовому послабленні інших
Темпоральна	Сумісність поточних регуляторних рішень зі стратегічними цілями розвитку галузі	Адекватна реакція на короткострокові кризи без зриву довгострокової траєкторії
Мультистейкхолдерна	Мобілізація ресурсів публічних, приватних, академічних, громадських, міжнародних суб'єктів	Оперативний перерозподіл ролей між стейкхолдерами при настанні криз
Парадигмально-інтегративна	Продуктивне використання сильних сторін різних парадигм для різних компонентів	Перемикання між парадигмальними режимами залежно від характеру контексту

тримку міжнародних партнерів. У цьому разі очікується 50–70 нових проєктів, 1,5–2,0 млрд євро приватних інвестицій, модернізація 50–80 ЗОЗ і підготовка 2 000–2 500 фахівців.

Оптимістичний сценарій ґрунтується на швидшій стабілізації, інтенсивнішій інтеграції з європейським простором ППП та ширшій донорській підтримці. Він дає змогу очікувати 80–120 проєктів, 2,5–4,0 млрд євро інвестицій, модернізацію понад 100 ЗОЗ і підготовку понад 3 000 фахівців. Песимістичний сценарій передбачає продовження безпекової нестабільності, фінансові обмеження та повільніше залучення приватного капіталу; тоді пріоритетом стає збереження критичних функцій, а не швидке масштабування.

Сценарна перевірка демонструє, що архітектура зберігає працездатність за всіх варіантів, змінюючи баланс режимів: у песимістичному сценарії активуються всі резильєнтні модулі, у базовому режимі є збалансованим, а в оптимістичному переважає трансформаційна функція. Це підтверджує

доцільність інтеграції протоколів переходу й модулів стійкості в єдину модель.

Запропонована архітектура розвиває підхід *resilience-by-design*, але не обмежується антикризовою логікою. Її відмінність полягає в тому, що резильєнтність не протиставляється трансформації, а стає умовою керованого переходу. Це особливо важливо для України, де медичні ДПП мають розгортатися не після завершення всіх криз, а в процесі відновлення та інституційного оновлення.

У контексті висновків R. Moro-Visconti така архітектура може розглядатися як спосіб зменшення регуляторної та макроекономічної невизначеності до рівня, прийнятого для приватного капіталу [6]. Вона також узгоджується з *people-first PPPs* ЄЕК ООН, оскільки передбачає участь стейкхолдерів, прозорість, доступність послуг і оцінювання публічної цінності, а не лише фінансову ефективність [9].

Потенціал масштабування моделі виходить за межі українського кейсу. П'ятиосьова інтегра-

Таблиця 2

Резильєнтні модулі транзитивно-резильєнтної архітектури публічного управління ДПП у медичній галузі

Резильєнтний модуль	Тип кризи / шоку	Ключові інструменти	Інституційний носій
Воєнних ризиків	Збройна агресія, нестабільність на деокупованих територіях	War-zone PPP guarantees, MIGA, ЄБРР, ЕКА держав-партнерів	Мінекономіки, Мінфін, ЕКА України
Фінансової прозорості	Фінансові шоки, бюджетна нестабільність	Реєстр контингентних зобов'язань, ліміт 0,5% ВВП, аудит	Мінфін
Кадрової стабілізації	Кадрова міграція, втрата компетенцій	Магістерські програми, АРМГ-сертифікація, безперервне підвищення кваліфікації	МОЗ, Мінекономіки, ЗВО
Цифрового резервування	Кібершокові події, відмови інформаційних систем	Резервні центри обробки даних, ізоляційні протоколи, оффлайн-процедури	Мінцифри, Мінекономіки, МОЗ
Легітимізаційного забезпечення	Соціальна делегітимізація, медійна криза	Системні комунікації, громадські консультації, прозорість процесів	Мінекономіки, МОЗ, ОМС, медіа-партнери

Таблиця 3

Сценарна верифікація транзитивно-резильєнтної архітектури на матеріалах українського кейсу 2026–2030 рр.

Показник на 2030 р.	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Кількість нових медичних ДПП-проєктів	20–30	50–70	80–120
Обсяг приватних інвестицій, млрд €	0,5–1,0	1,5–2,0	2,5–4,0
Кількість модернізованих ЗОЗ	20–30	50–80	100+
Підготовлених фахівців, осіб	1 000–1 500	2 000–2 500	3 000+
Домінантний режим архітектури	Резильєнтний	Збалансований	Трансформаційний
Активність резильєнтних модулів	Висока (всі модулі)	Середня (вибіркова)	Низька (фоновий режим)

ція, транзиторні протоколи та резильєнтні модулі можуть бути корисними для держав з перехідною економікою, які одночасно проходять інституційні реформи й реагують на безпекові або інфраструктурні шоки. Водночас модель потребує подальшої кількісної перевірки, зокрема через агентно-орієнтоване моделювання та кейс-дослідження окремих ДПП-проектів.

Висновки. У статті обґрунтовано концепт транзиторної резильєнтності як аналітичну рамку публічно-управлінського проектування у нестаціонарних контекстах. Концепт визначено як здатність системи здійснювати плановані трансформаційні переходи, не втрачаючи адаптивності до непланованих криз.

Розроблено архітектурну рамку публічного управління ДПП у медичній галузі України з п'ятьма інтеграційними осями: міжрівневою, міжмеханізмовою, темпоральною, мультистейкхолдерною та парадигмально-інтегративною. Кожна вісь має подвійну функцію – трансформаційну та резильєнтну.

Операційний інструментарій моделі сформовано через систему транзиторних протоколів і резильєнтних модулів. Протоколи забезпечують послідовність переходів, а модулі дозволяють автономно реагувати на воєнні, фінансові, кадрові, цифрові та легітимізаційні кризи.

Сценарна верифікація на горизонті 2026–2030 років засвідчила працездатність архітектури у песимістичному, базовому та оптимістичному сценаріях. Очікуваний діапазон результатів становить від 20–30 до 80–120 нових медичних ДПП-проектів залежно від зовнішніх умов та якості інституційної імплементації.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання моделі під час підготовки регуляторних рішень, стратегічних документів повоєнного відновлення СОЗ і навчальних програм з ДПП. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну симуляцію сценаріїв, емпіричну перевірку резильєнтних модулів та компаративний аналіз аналогічних архітектур у різних країнах.

Список літератури:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release. World Bank. 25 February 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19 червня 2025 року № 4510-IX. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
3. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. *Official Journal of the European Union*. L 94, 28.3.2014. P. 65–242. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/24/oj/eng>
4. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. *Official Journal of the European Union*. L 94, 28.3.2014. P. 1–64. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/23/oj/eng>
5. 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 року № 34-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
6. Moro-Visconti R. Sustainable Health Care Public-Private Partnerships in Emerging Economies. *International Journal of Health Planning and Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/hpm.70036>
7. Public-private partnerships in health sector innovation : research article. *Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy*. 2024. Vol. 12, № 1. P. 045–059. URL: <https://magnascientiapub.com/journals/msabp/sites/default/files/MSABP-2024-0032.pdf>
8. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3. Washington : World Bank Group, 2017. 250 p. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0>
9. Guidelines on Public-Private Partnerships in digital infrastructure: Diagnostics in healthcare (telemedicine) and other digital public services. Committee on Innovation, Competitiveness and Public-Private Partnerships. Geneva : United Nations Economic Commission for Europe, 2024. URL: https://unece.org/sites/default/files/2024-11/ECE_CECI_WP_PPP_2024_04-en.pdf
10. The EPEC PPP Guide: How to Prepare, Procure and Deliver PPP Projects. Luxembourg : European PPP Expertise Centre, European Investment Bank, 2022. URL: <https://www.eib.org/en/publications/epec-ppp-guide>
11. Public-Private Partnerships for Health Care Infrastructure and Services: Considerations for Policy Makers in Ukraine : Report. Geneva : World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5713-45478-65097>

12. Strengthening health systems through the Partnership for Health System Sustainability and Resilience (PHSSR). AstraZeneca. 2024. URL: <https://www.astrazeneca.com/media-centre/articles/2024/strengthening-health-systems-through-the-partnership-for-health-system-sustainability-and-resilience.html>
13. Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery / Joint review of the World Health Organization, the Ministry of Health of Ukraine and the National Health Service of Ukraine. WHO Regional Office for Europe, 2024. 86 p. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964>
14. Звіт про прямі збитки інфраструктури України від руйнувань внаслідок російської збройної агресії, листопад 2024 року. Київ : Київська школа економіки, 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
15. Halynska Y. V., Shcherbachenko V. O., Yarova I. Ye., Parkhomenko D. Public-Private Partnership as a Tool for the Post-War Reconstruction of Ukraine in the Context of Modern Transformations. Achievements of Economics: Prospects and Innovations. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17294624>.
16. Maslov K. S. Current State and Problems of Public-Private Partnership Development in Ukraine. *Law and Public Administration*. 2025. № 2 (36). P. 222–229. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/32.pdf
17. Andreichenko A., Zhurylo S., Podmazko A. Public Management of Healthcare Development: International Experience, National Specificities, and Directions for Improving Efficiency. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2025. Vol. 3 (328). P. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-47-54>
18. Andrieiev I. The potential of the national healthcare system in a context of integration into the European medical space. *Public Policy and Accounting*, 2024. (1(9), 52–62. [https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1\(9\)-52-62](https://doi.org/10.26642/ppa-2024-1(9)-52-62)
19. Zahalyuk O. V. Public-Private Partnership in the Development of Healthcare Infrastructure within Hospital Districts of Ukraine. *Economic Science*. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/10/10.25._topic_Oleksandr-V.-Zahalyuk-228-238.pdf
20. Затонацький Д., Леонов С. Прогресивні практики реалізації проєктів державно-приватного партнерства в царині критичної інфраструктури. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2024. 1(51), 59–72. <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.554>
21. Hellowell M., Nayna Schwerdtle P., Sorbie A., Hrevtsova R. Private provision of health services in Ukraine: A qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0168851025001058>
22. Концептуальна модель державного регулювання розвитку житлово-комунального господарства на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2026. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7378>

Serohina N. O., Koshmal S. S. ARCHITECTURE OF PUBLIC MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE UNDER POST-WAR RECOVERY CONDITIONS

The article proposes and substantiates a transitional-resilient model of the architecture of public management of public-private partnership (hereinafter – PPP) in the healthcare sector of Ukraine in the conditions of post-war reconstruction. The fundamental innovative characteristic of the model is its ability to simultaneously provide two fundamentally different functions: the transformational transition of the regulatory system from the current fragmentary state to the target mature state (transitional function) and the preservation of the functional stability of the regulatory system to crises and shocks throughout the transition process itself (resilience function). The relevance of the study is conditioned by a unique contextual combination of five transformational challenges for the Ukrainian healthcare system: the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the needs of post-war reconstruction (estimated by the World Bank's RDNA4 at 524 billion U.S. dollars), the final stage of the healthcare reform with the functioning of the National Health Service of Ukraine (NHSU) and the introduction of a capable network of healthcare facilities, the entry into force on October 31, 2025 of the Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" dated June 19, 2025, No. 4510-IX, and accelerated European integration with the need to harmonise national regulatory policy with European Union directives. The aim of the article is to conceptualise the transitional-resilient architecture as an integrative model of the implementation of public management of PPP in the healthcare sector and to verify it on the Ukrainian case of 2026-2030. The qualitative-constructive study applies systemic-structural analysis, the method of architectural modelling, the method of scenario forecasting, content analysis of normative legal acts, and comparative-institutional analysis. The main results are: (1) the concept of transitional resilience is formulated as an analytical framework for public-administrative design; (2) an architecture with five integration

axes (interlevel, intermechanism, temporal, multi-stakeholder, and paradigmatic-integrative) is developed; (3) a system of transitional protocols and resilience modules is substantiated; (4) verification of the model is carried out on the materials of Ukrainian post-war reconstruction with an assessment of expected results according to three scenarios. The scientific novelty consists in the formation of a holistic architectural framework for the public management of PPP in the healthcare sector that combines transformational and resilience functions in a single integrative model.

Keywords: *public management, public-private partnership, healthcare, transitional-resilient architecture, post-war reconstruction, integration axes, implementation, European integration.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.06.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ

Стаття присвячена розкриттю методологічних принципів державного управління постконфліктним відновленням. Визначено, що повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої країни внесло суттєві корективи до системи державного управління. Загалом, більшість науковців вважають російсько-українську війну великою проблемою для України. Так, з її настанням загострилися проблеми, які у минулому були прихованими, що змусило систему державного управління оперативно прилаштовуватися до сучасних умов. Тому це слід вважати своєрідним «переломний моментом», що дозволяє відкрити перспективи для істотних змін у роботі системи державного управління.

В процесі проведення аналізу даних процесів, потрібно усвідомлювати вплив російсько-української війни на сектор управління та чітко визначити необхідні зміни, спрямовані на збереження стабільності та безпеки держави. Нами розкрито сутність поняття «принципи державного управління та з'ясовано, що вони є визначальними засадами, керівними приписами, які розкривають найважливіші норми, на основі яких ведеться та організовується керівництво державою. Визначено, що за допомогою дотримання принципів державного управління можна чітко визначити сутність та закономірні процеси в державному управлінні, а також забезпечити його ефективність та відповідність потребам населення. Окреслено основні принципи державного управління, які мають лежати в основі формування певної системи, їх дотримання носить обов'язковий характер, вони мають бути направлені на практичне використання в процесі виконання функцій, вибору методів та інших складових концепцій державного управління.

Наведено головні принципи державного управління у сфері постконфліктного відновлення, зокрема передбачуваність, прозорість, професійність, підзвітність, ефективність, справедливість, взаємодія та сталість. Водночас дотримання вище наведених принципів потребує забезпечення дієвої співпраці між різними рівнями управління, а також залучення суспільства до процесу постконфліктного відновлення. Отже, виділені нами принципи державного управління у сфері постконфліктного відновлення повинні лежати в основі в процесі розробки та впровадження ефективних стратегій та програм у сфері відновлення, що сприятиме забезпеченню швидкого, справедливого та сталого відновлення після кризових ситуацій.

Ключові слова: державне управління, принципи, загальні принципи, спеціальні принципи, війна, постконфліктне відновлення.

Постановка проблеми. В сучасних умовах держава потребує ефективного та належним чином організованого управління, що здатне забезпечити виконання публічної політики і діяльність головних владних інститутів. Якщо держава втрачає статус ефективного лідера, це вмить відчувається суспільством, що проявляється безладом, безвідповідальністю та розчаруванням. Через це, потрібно передусім зауважити, що державне управління слід вважати не лише в якості бюрократичного механізму, але як складну систему, робота якої

повинна бути гармонійною, прозорою та зважати на громадські інтереси.

Початок російсько-української війни зумовив чимало змін у системі державного управління, що визначило його характерні особливості та подальші напрями розвитку. Загальновідомо, що на національну безпеку певною мірою впливає спроможність державного управління реалізовувати власні функції. Тому на сьогоднішній день виняткової актуальності набуває проблема, пов'язана із діяльністю та розвитком державного

управління як в контексті сучасного військового стану, так і в умовах постконфліктного відновлення, що вимагає ґрунтовного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Балуєва, О. Келембет, К. Мануїлова, А. Полчанов, Є. Романенко, І. Скляр, Ю. Смелянський, Д. Ткачук та інші. Відтак, всупереч значному масиву наукових напрацювань, досі зостається необхідність у ґрунтовному вивченні принципів державного управління постконфліктним відновленням, що є актуальним в умовах сьогодення.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття методологічних принципів державного управління постконфліктним відновленням.

Виклад основного матеріалу. Державне управління можна визначити як процес колективного ухвалення та реалізації стратегічних рішень на основі гармонізації та координації мети та дій усіх залучених осіб. Наша держава в сучасних умовах потребує формування такої системи державного управління, яка змогла б забезпечити ефективну співпрацю державних та місцевих органів влади з громадянським суспільством. Головна мета формування та подальшої роботи системи державного управління полягає у розробці та реалізації державної політики, яка покликана підвищити рівень суспільної життєдіяльності. Також варто зазначити, що на успішність її реалізації може впливати не лише від діяльності різних інститутів, а й особливості суспільного сприйняття такої політики, мети, а також механізмів та принципів її здійснення.

Одним з головних елементів системи державного управління його принципи, що вважаються визначальними засадами, керівними приписами, які розкривають найважливіші норми, на основі яких ведеться та організовується керівництво державою. За допомогою дотримання принципів державного управління можна чітко визначити сутність та закономірні процеси в державному управлінні, а також забезпечити його ефективність та відповідність потребам населення.

Так, принципи державного управління спрямовані на «досягнення ефективності, ефективності, прозорості та відповідності управлінських дій цілям та потребам суспільства і включають в себе:

1. Прозорість передбачає забезпечення доступу громадськості до інформації про діяльність органів влади та управління. Це сприяє зменшенню корупції, підвищенню довіри громадян до уряду та підвищенню обліковості управлінських рішень.

2. Участь громадськості реалізується через включення громадських організацій, громадян та заінтересованих сторін у процес прийняття рішень та вплив на формування політик. Це сприяє більш збалансованим та обґрунтованим рішенням.

3. Відповідальність: Обов'язок урядових та адміністративних органів нести відповідальність за свої дії перед суспільством та громадянами. Це означає забезпечення дотримання законності, прозорих процедур та належного використання ресурсів.

4. Спрямованість на результат проявляється через фокусування на досягненні конкретних результатів та виконанні стратегічних цілей. Ефективне використання ресурсів та перегляд політик з позиції їхнього впливу на суспільство.

5. Професіоналізм та компетентність являє собою залучення кваліфікованих фахівців до державних та громадських служб, забезпечення їхньої підготовки та розвитку для ефективного виконання завдань управління.

6. Забезпечення прав людини реалізується шляхом гарантування дотримання прав людини та захисту інтересів всіх громадян у процесі управління та реалізації політик.

7. Здатність до взаємодії та координації здійснюється між різними рівнями влади, державними органами, громадськими структурами та іншими зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей» [8, с. 150].

Відтак у методології управління, в процесі освоєння знань, принципи управління повинні уникати повторення закономірних процесів управління, адже останні носять обов'язковий характер для дотримання і вважаються початковими щодо інших наукових положень. Тому, принципи управління повинні зосереджуватися на найбільш повному виконанні закономірних процесів управління. Принципи виступають сталими правилами, очікуваними особливостями системи та результатами роботи. В процесі нормативно-правової регламентації принципів необхідно усвідомлювати, що вони є не просто орієнтирами чи намірами. Принципи управління мають лежати в основі формування певної системи, їх дотримання носить обов'язковий характер, вони мають бути направлені на практичне використання в процесі виконання функцій, вибору методів та інших складових концепції державного управління.

Дослідження напрацювань різних науковців дає можливість засвідчити про неможливість виокремити єдиний загальноприйнятий підхід до чіткої класифікації принципів державного управління.

Так, І. В. Складар виділяє «принципи відкритості та прозорості, законності, об'єктивності публічного управління, випереджаючий стан управління, демократизм, розподіл влади, оптимізація управління, поєднання інтересів, раціональна організація процесів, ресурсозбереження, соціальна відповідальність, забезпечення безпеки даних» [6, с. 269]. Дані принципи слід вважати базовими при дотриманні в сучасних умовах, проте їх можна доповнити при деталізації певної предметної галузі.

Погоджуємося з думкою К. В. Маніулової, що «принцип збереження стабільності є одним з найважливіших принципів, які лежать в основі роботи публічного управління. Підтримка стабільності життєдіяльності країни відображається у різних аспектах роботи владних органів та інститутів. Це означає підтримку економічної діяльності, забезпечення функціонування інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер життя, попри складні умови воєнного стану. Гнучкість, адаптивність та стійкість системи публічного управління стають важливими факторами успіху у таких ситуаціях» [2, с. 120].

Таким чином, принципи управління повинні віддзеркалювати головний зміст явищ та існуючих процесів в системі державного управління. Вище наведені принципи є керівними ідеями, визначальними засадами, які віддзеркалюють усі закономірні процеси розвитку відносин елементів системи державного управління.

Принципи державного управління, які спрямовані на постконфліктне відновлення, слід вважати важливим елементом в процесі підтримки стабільності та розвитку держави. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави серйозно позначилися на економічній інфраструктурі та звичному ритмі суспільної життєдіяльності. Тому по російсько-українській війні потрібно забезпечити активну участь держави у відновленні головних складових інфраструктури, зокрема транспортних мереж, навчальних та медичних закладів, що вважаються визначальними для постконфліктного відновлення.

На успішність заходів в умовах постконфліктного відновлення може впливати додержання певних принципів, які лежать в основі процесу відновлення. На думку А. Ю. Полчанова, «такими принципами є: місцева ініціатива, тобто сама нація, а не зовнішні донори, має визначити свої потреби та їх пріоритетність; примат політики, іншими словами політичне урегулювання конфлікту є основою для миру; легітимність, що проявля-

ється у ступені сприйняття населенням країн свого уряду, інших країн та міжнародних організацій; єдність зусиль, що починається із координації дій та співробітництва; безпека як головна умова миру та розвитку; трансформація конфліктів з військової площини в інші, що досягається через обмеження причин та пом'якшення вже існуючих наслідків бойових дій; регіональна взаємодія, що передбачає заохочення до партнерства, як в державі, так і з сусідніми країнами та міжнародними організаціями за рахунок дипломатичних зусиль, спільного бачення розвитку регіону та співробітництва [3, с. 35].

Цікаву систематизацію принципів державного управління в умовах постконфліктного відновлення наводить Є. О. Романенко. Так, на думку науковця дані принципи варто поділити на такі групи:

1. «Загальні принципи, до яких можна віднести принцип системності, об'єктивності, інформаційної достатності, гласності та відкритості, стимулювання та саморегулювання.

2. Окремі принципи, до яких слід віднести принципи, що застосовуються в системі державного управління (наприклад, єдиноначальність, ієрархічність управління, підлеглисть індивідуальних інтересів загальним, справедливість винагород, спеціалізація, дисципліна тощо).

3. Організаційно-технологічні, такі як поєднання загальнодержавного, регіонального і місцевого управління, конкретність при організації управління і взаємодії, делегування повноважень (повноваження надаються не особі, а посаді) тощо.

4. Суспільно-політичні принципи, що відображають та розкривають соціальну природу державного управління, його детермінованість і зумовленість суспільством.

5. Структурні принципи, що синтезовані через дослідження функціональної та організаційної структури державного управління.

6. Принцип оптимізації управління, який має на меті вдосконалення структури системи державного управління, збільшувати її функціональні можливості та підвищувати ефективність управління визначеними об'єктами» [5, с. 94].

О. Балуєва та О. Келембет пропонують принципами відновлення деокупованих територій вважати «послідовне планування поліцентричної функціональної структури; досягнення довгострокового ефекту шляхом реалізації короткострокових проєктів; інтеграційний підхід до відновлення умов життя в регіоні; принцип взаємодоповнення для уникнення протиріч у реабілітації деокупованих

територій» [1, с. 43]. Варто зазначити, що термін «постконфліктне відновлення» слід вважати вужчим за своїм змістом порівняно з поняттям «реінтеграція територій». Багатогранна реінтеграційна політика містить постконфліктне відновлення територій, проте не завершується на цьому. Тому принципи постконфліктного відновлення слід розглядати як елемент системи принципів реінтеграції територій.

Ю. Смелянський визначає наступні принципи реінтеграції українських територій: «принцип терміновості (перехідний період не може тривати нескінченно); принцип кадрової субсидіарності (максимально можливий обсяг апарату управління формується переважно з місцевого населення); принцип справедливості, примирення, неупередженості та рівного ступеня відповідальності; принцип рівних можливостей у розвитку (всі українські регіони та території мають рівні можливості та підтримку для свого соціально-економічного розвитку); принцип випереджувального розвитку та експериментальності (впровадження випереджального соціально-економічного розвитку); принцип єдності політичної нації та єдиного економічного простору (мешканці звільнених територій України розвиваються та живуть у єдиному культурному, освітньому, правовому, конфесійному просторах України)» [7, с. 3]. На нашу думку, враховуючи думку науковця, необхідно принципи державного управління в умовах постконфліктного відновлення поділити на дві групи – загальні та спеціальні.

Загальними принципами постконфліктного врегулювання в Україні є: «справедливість, добросовісність і розумність; рівність всіх громадян і відсутність дискримінації; прозорість, відкритість і транспарентність; інклюзивність; системність і всеосяжність; верховенство права; повага до прав і свобод людини і громадянина; дотримання норм і принципів міжнародного права. Спеціальними принципами постконфліктного врегулювання в Україні є:

1. Постконфліктне врегулювання в Україні спрямоване на забезпечення національних інтересів України, збереження територіальної цілісності України, утвердження її суверенітету та незалежності.

2. Постконфліктне врегулювання в Україні має на меті встановлення та поширення історичної правди про агресію Російської Федерації проти України, увіковічення пам'яті про героїзм українців, які захищали незалежність і територіальну цілісність держави в ході збройного конфлікту.

3. Постконфліктне врегулювання враховує інтереси та права осіб, які стали жертвами конфлікту та/або проживали на окупованих територіях, внутрішньо переміщених осіб, осіб, які захищали суверенітет і територіальну цілісність України. Зокрема, постконфліктне врегулювання гарантує суспільну реінтеграцію таких осіб та соціальний захист.

4. Постконфліктне врегулювання в Україні, передбачаючи ряд компромісів (наприклад, амністію), ґрунтується на захисті проукраїнських та державницьких позицій, незворотності європейського вектору розвитку України, непорушності здобутків Революції Гідності.

5. Справедливе та ефективне постконфліктне врегулювання є за- порукою примирення в Україні і миру та стабільності в регіоні та у світі в цілому» [4].

Таким чином, в сучасних воєнних умовах, в яких перебуває наша держава, важливу роль відіграє дієве антикризове управління, що потребує оперативного реагування, зваженого стратегічного планування та безперебійної комунікації. Тому органи державної та місцевої влади повинні спрямовувати свою діяльність на забезпечення відповідної координації між різними силовими інститутами і активних взаємовідносин з міжнародними партнерами з метою успішного розв'язання проблем у кризовий період.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що головними принципами державного управління у сфері постконфліктного відновлення мають бути передбачуваність (органи державної влади мають діяти за чіткими, зрозумілими та стабільними правилами, що дає можливість громадянам та бізнесу планувати власну діяльність та прилаштуватися до змін), прозорість (управлінські рішення та процеси повинні бути суспільно відкритими, що дозволяє запобігти корупції та підвищити довіру до влади), професійність (державні службовці мають бути високо кваліфікованими, володіти значним масивом знання для реалізації своїх обов'язків, а також безперервно збільшувати свій професійний рівень), підзвітність (державні органи повинні нести відповідальність перед громадянами за свої дії та рішення, що дозволяє забезпечити контроль зі сторони суспільства та запобігати корупції), ефективність (державне управління має спрямовуватися на досягнення чітких результатів, що сприяють відновленню та розвитку), справедливість (процеси постконфліктного відновлення

мають бути загальнодоступними), взаємодія (ефективне управління потребує координації та співробітництва між різними державними органами влади, а також залучення населення, бізнес-сектору та міжнародних партнерів), сталість (постконфліктне відновлення повинне орієнтуватися на створенні сталих та довготривалих змін, що забезпечують стабільний розвиток). При

цьому важливо забезпечити дієву співпрацю між різними рівнями управління, а також залучення суспільства до процесу постконфліктного відновлення. Крім цього, як і проголошення принципів державного управління, так і їх практична реалізація у діяльності органів влади, вимагає забезпечення ефективного та сталого постконфліктного відновлення.

Список літератури:

1. Балуєва О.В., Келембет О.С. Методичні принципи відновлення деокупованих територій. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 43.
2. Мануїлова К.В. Ключові принципи ефективного публічного управління під час воєнного стану України. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка (м. Суми, 31 травня 2024 р. – 01 червня 2024 року). У 2-х томах. Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. Т. 1. С. 118–122.
3. Полчанов А.Ю. Постконфліктне відновлення як система. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С. 33–39.
4. Постконфліктне врегулювання для України. URL: <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2016/05/POST-CONFLICT-block-ukr.pdf>.
5. Романенко Є.О. Принципи і функції державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2018. № 1. С. 91–99.
6. Скляр І.В. Механізми публічного управління в контексті цифровізації: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Випуск 6. С. 265–271.
7. Смелянський Ю. Про деякі теоретичні та практичні аспекти реінтеграції. *Кримська світлиця*. 2023. № 6. С. 2–3.
8. Ткачук Д.Ю. Сутність публічного управління, його принципи та функції. *Innovations and prospects in modern science*: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. (м. Стокгольм, Швеція, 28–30 серпня 2023 р.). Стокгольм: SSPG Publish, 2023. С. 147–152.

Turchak D. METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN POST-CONFLICT RECONSTRUCTION

The article is devoted to the disclosure of methodological principles of public administration in post-conflict reconstruction. It is determined that the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our country made significant adjustments to the public administration system. In general, most scientists consider the Russian-Ukrainian war to be a major problem for Ukraine. Thus, with its onset, problems that were hidden in the past became more acute, which forced the public administration system to quickly adapt to modern conditions. Therefore, this should be considered a kind of “turning point”, which allows opening up prospects for significant changes in the work of the public administration system.

In the process of analyzing these processes, it is necessary to realize the impact of the Russian-Ukrainian war on the management sector and clearly identify the necessary changes aimed at preserving the stability and security of the state. We have revealed the essence of the concept of «principles of public administration» and found out that they are the defining principles, guiding principles that reveal the most important norms on the basis of which the management of the state is conducted and organized. It has been determined that by adhering to the principles of public administration, it is possible to clearly determine the essence and natural processes in public administration, as well as ensure its effectiveness and compliance with the needs of the population. The main principles of public administration have been outlined, which should underlie the formation of a certain system, their observance is mandatory, they should be aimed at practical use in the process of performing functions, choosing methods and other components of the concept of public administration.

The main principles of public administration in the field of post-conflict recovery have been presented, in particular predictability, transparency, professionalism, accountability, efficiency, fairness, interaction and sustainability. At the same time, adherence to the above principles requires ensuring effective cooperation between different levels of government, as well as involving society in the process of post-conflict recovery. Therefore, the principles of public administration in the field of post-conflict recovery that

we have highlighted should form the basis for the development and implementation of effective strategies and programs in the field of recovery, which will help ensure rapid, fair and sustainable recovery after crisis situations.

Keywords: *public administration, principles, general principles, special principles, war, post-conflict recovery.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351.77:34(477):615.8-057.36
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/21>

Ходзінський І. С.

<https://orcid.org/0000-0003-2146-9003>

Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ МЕДИЧНИМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Стаття присвячена розкриттю проблемних аспектів нормативно-правового регулювання забезпечення учасників бойових дій медичними реабілітаційними послугами в системі охорони здоров'я України. Проблема медичної реабілітації учасників бойових дій є одним із найкритичніших викликів для національної безпеки та системи охорони здоров'я України. Тривала військова агресія та погіршення медико-демографічної ситуації зумовили різке зростання кількості військовослужбовців, ветеранів і цивільних осіб, які потребують спеціалізованої, комплексної та довготривалої медико-психологічної допомоги. Ефективне відновлення здоров'я захисників прямо залежить від якості нормативно-правового регулювання цієї сфери, наявності міжвідомчої координації, реалістичного фінансування та цифрового супроводу маршруту пацієнта. Попри проведення медичної реформи та впровадження нових пакетів реабілітаційних послуг через Програму медичних гарантій, законодавство України у сфері охорони здоров'я все ще містить суттєві колізії. Так, наявні нормативно-правові акти часто мають фрагментарний характер, є застарілими або не узгоджуються між собою на рівні міжвідомчої взаємодії (між Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством у справах ветеранів України та Міністерством оборони України). Це створює правові перешкоди для своєчасного отримання послуг, обмежує доступ учасників бойових дій до високотехнологічної реабілітації, ускладнює фінансування відповідних закладів і не дає змоги планувати мережу послуг відповідно до реальних потреб.

Визначено, що пріоритетними напрямками подальшої модернізації цієї галузі є оптимізація нормативно-правових механізмів регулювання, запровадження наскрізного міжвідомчого електронного маршруту пацієнта, медико-демографічне прогнозування реабілітаційних потреб, розширення обсягів державного фінансування реабілітаційних програм, розвиток державно-приватного партнерства, а також створення безбар'єрних умов для адаптації захисників до цивільного життя. Встановлено, що комплексне усунення виявлених правових колізій шляхом внесення змін до Закону України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та підзаконних актів Кабінету Міністрів України дозволить створити цілісну, безбар'єрну та фінансово стійку систему медичної реабілітації, яка гарантуватиме ефективне повернення захисників до повноцінного цивільного життя.

Ключові слова: державне управління, державне регулювання, нормативно-правове регулювання, система охорони здоров'я, медичні реабілітаційні послуги, учасники бойових дій, реабілітаційні потреби, державно-приватне партнерство.

Постановка проблеми. Тривала збройна агресія російської федерації проти нашої держави зумовила безпрецедентне зростання кількості військовослужбовців та ветеранів, які зазнали фізичних і психологічних травм. Додатково на обсяг потреб впливають депопуляція, старіння населення, внутрішнє переміщення, бойова травма

та поширення психічних розладів, що формують довготривалий і хвилюподібний попит на реабілітаційні послуги [1]. Забезпечення ефективного відновлення таких осіб є не лише гуманітарним обов'язком держави, але й ключовим елементом національної безпеки, збереження людського капіталу та післявоєнного відновлення суспіль-

ства. Медична реабілітація учасників бойових дій виступає ключовим елементом їхнього повернення до повноцінного життя та інтеграції в ринок праці. Ефективність функціонування цієї системи прямо залежить від якості, гнучкості та несуперечливості її нормативно-правового регулювання. Протягом останніх років в Україні було здійснено низку важливих законодавчих кроків, зокрема впроваджено нові пакети реабілітаційних послуг у межах Програми медичних гарантій, реформовано загальні підходи до реабілітації у сфері охорони здоров'я відповідно до Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я, а також розпочато масштабну трансформацію застарілих інститутів медико-соціальної експертизи.

Проте практична реалізація цих норм виявила системні проблеми та правові колізії, які нині залишаються невирішеними та потребують негайного врегулювання. Насамперед існує критичний розрив у правовому регулюванні між відомчими системами Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства оборони України, Міністерства у справах ветеранів України та інших силових структур. Новітні дослідження правового регулювання реабілітаційної допомоги під час війни виокремлюють проблемні блоки міжвідомчої фрагментації, кадрового дефіциту, недосконалого фінансування, інституціоналізації цифрових сервісів і потреби у сталих правилах телереабілітації [2]. Нормативні акти цих органів часто дублюють функції або, навпаки, створюють «зони юридичної безвідповідальності», що суттєво ускладнює безперервність реабілітаційного процесу та порушує маршрут пацієнта під час переходу військовослужбовця з військово-медичних установ до цивільних закладів охорони здоров'я. Крім того, чинні тарифи Національної служби здоров'я України на відшкодування реабілітаційних послуг не завжди покривають реальну вартість високотехнологічної та тривалої реабілітації. Це обмежує спроможність надавачів медичних послуг формувати повноцінні мультидисциплінарні команди, закуповувати сучасне обладнання та залучати вузькопрофільних фахівців. Законодавчо закріплений статус мультидисциплінарних реабілітаційних команд та окремих фахівців (фізичні терапевти, ерготерапевти, терапевти мови та мовлення) досі має прогалини у питаннях професійної відповідальності, ліцензування та акредитації. Додатково законодавство не містить чітких, прозорих та повністю цифровізованих алгоритмів взаємодії, що обмежує вчасний доступ учасників бойових дій до гарантованих

державою послуг. Таким чином, виявлення та усунення проблемних аспектів нормативно-правового регулювання у цій сфері є критично необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці, як А. Баско, І. Вербицький, Н. Калинюк, О. Косінський, К. Куркова, М. Литвиненко, Л. Луценко-Миськів, С. Миронюк, Н. Серьогіна, А. Собакарь, І. Ходзінський, О. Чистякова та інші. Останні публікації 2025–2026 років доповнюють наукове поле аналізом медико-демографічних детермінант реабілітаційних потреб, правових механізмів організації реабілітаційної допомоги під час війни, багаторівневої методології оцінювання потреб населення та ролі державно-приватного партнерства у створенні реабілітаційних центрів [1; 2; 3; 4]. Водночас, попри наявність ґрунтовних напрацювань, більшість науковців розглядають або загальні питання соціального захисту ветеранів, або суто медичні технології реабілітації. Комплексний аналіз нормативно-правових колізій у процесі надання саме медичних реабілітаційних послуг залишається недостатньо розробленим. Швидка трансформація законодавства в умовах воєнного стану, оновлення пакетів Програми медичних гарантій Національної служби здоров'я України, реформа експертної системи визначення втрати працездатності та необхідність прогнозування реабілітаційних потреб потребують нової наукової оцінки.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття проблемних аспектів нормативно-правового регулювання забезпечення учасників бойових дій медичними реабілітаційними послугами в системі охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу. Тривала військова агресія проти України та її переростання у повномасштабну війну сформували безпрецедентні виклики для національної системи охорони здоров'я та соціального захисту, серед яких ключовим є комплексне відновлення військовослужбовців. Процес реінтеграції захисників у цивільне суспільство потребує багатовекторного підходу, що охоплює медичний, психологічний, фізичний, професійний та соціальний рівні реабілітації. З урахуванням довгострокового і хвилювального характеру реабілітаційних потреб планування таких послуг має спиратися не лише на факт поранення чи інвалідності, а й на прогнозовану структуру попиту, спроможність мережі закладів і доступність мультидисциплінарних команд [1; 3]. Головною метою цього процесу є повернення людини до повноцінної життєдіяльності в соціумі,

що можливо реалізувати лише за умови наявності сильної та гнучкої законодавчої бази. Разом з тим, сучасне вітчизняне законодавство все ще містить низку правових прогалин, які суттєво обмежують доступність, оперативність та якість надання реабілітаційної допомоги учасникам бойових дій.

Дослідники вважають, що багато нормативно-правових актів свідчать про брак комплексної системи реабілітаційних послуг, яка б охоплювала всі етапи та форми реабілітаційної допомоги. У військовослужбовців і ветеранів, яким потрібні такі послуги, досі виникають труднощі щодо доступу до реабілітації. Частину послуг усталено надають санаторно-курортні заклади. Законодавство України не має визначених стандартів реабілітаційних послуг для військовослужбовців, які б встановлювали мінімальні вимоги до медичних, соціальних і психологічних аспектів реабілітації. Це спричиняє нерівний доступ до якісної допомоги на різних територіях держави. Немає і єдиної програми, яка б враховувала різні аспекти реабілітації, через що процес реабілітації стає неповним та недостатньо дієвим [5, с. 48].

Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази, реабілітація військовослужбовців в Україні стикається з низкою викликів. Однією з проблем є недостатнє фінансування медичних та реабілітаційних програм, що призводить до того, що не всі військовослужбовці можуть отримати своєчасну допомогу. Крім того, в Україні є потреба у збільшенні кількості спеціалізованих центрів реабілітації та підвищенні кваліфікації медичного й психологічного персоналу, який працює з військовими. Тому важливо також розвивати систему громадських ініціатив, волонтерських організацій і партнерських моделей, які можуть забезпечувати додаткову підтримку тим, хто повертається з війни. Таким чином, успіх реабілітації військовослужбовців залежить також від належного функціонування правової системи, яка повинна забезпечувати захист прав військових, гарантувати виконання соціальних пільг і сприяти інтеграції військових у суспільство після завершення служби [6, с. 258].

К. Куркова та Л. Луценко-Миськів зазначають, що існуюча нормативна база не охоплює специфічні потреби військовослужбовців, які зазнали важких фізичних та психологічних травм під час бойових дій. Відсутність детальних процедур для надання допомоги при посттравматичному стресовому розладі та інших психічних травмах значно обмежує можливості ефективного лікування цих станів. Важливо розробити спеціалізовані програми для таких випадків, що включа-

ють як медикаментозне, так і психотерапевтичне лікування. Нормативною базою не забезпечено належної координації між різними державними установами та громадськими організаціями, що займаються реабілітацією. Відсутність чітких механізмів інтеграції зусиль різних структур призводить до дублювання функцій та неефективного використання ресурсів. Важливо розробити механізми координації, що включають спільні бази даних, регулярні наради та обмін інформацією. Отже, існуюча нормативна база потребує значного удосконалення. Важливо не лише адаптувати діючі закони та постанови до сучасних реалій, але й забезпечити їх практичну реалізацію через належне фінансування, підготовку кадрів, координацію між різними структурами та впровадження сучасних технологій у систему реабілітації. Тільки комплексний підхід дозволить створити ефективну систему реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни в Україні [7, с. 56–57].

Результати проведеного дослідження виявили низку суттєвих проблем у правовому забезпеченні та публічному адмініструванні медичної реабілітації військовослужбовців в Україні. Однією з головних перешкод є фрагментарність чинних нормативно-правових актів, які регулюють різні види реабілітації, зокрема медичну, психологічну та соціальну [8]. Ці документи часто не узгоджені між собою, що призводить до відмінностей щодо їх трактування, законодавчих колізій та загалом до зниження ефективності реабілітаційних заходів для військовослужбовців [9, с. 81].

Отже, аналіз чинного законодавства України свідчить, що головним елементом нормативно-правового регулювання у досліджуваній сфері є Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я». Цей документ закріпив перехід від застарілої радянської моделі до сучасної міжнародної моделі, заснованої на принципах Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я. Проте практичне застосування цих норм щодо учасників бойових дій виявило низку системних колізій, першою з яких є інституційна розірваність між відомствами. Дослідження правового регулювання реабілітаційної допомоги під час війни підтверджує, що нормативне ядро у цій сфері вже сформоване, однак потребує посилення через міжсекторальний маршрут пацієнта, сталі правила телереабілітації та чіткі фінансові механізми [2]. На сьогодні надання медичних реабілітаційних послуг координується одночасно Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством оборони Укра-

їни та Міністерством у справах ветеранів України. Кожне з цих відомств керується власними підзаконними актами та внутрішніми інструкціями, які часто суперечать один одному. Зокрема, виникає «правовий вакуум» у момент переходу пораненого військовослужбовця зі статусу чинного комбатанта, який перебуває на балансі військово-медичної установи, до статусу ветерана або звільненої з військової служби особи, яка має отримувати допомогу у цивільній мережі лікарень за кошти Національної служби здоров'я України. Цей юридичний перехід супроводжується тривалим бюрократичним процесом збору паперових довідок, що порушує медичний принцип безперервності та своєчасності реабілітаційного процесу. Для більш детального розуміння природи цих колізій необхідно систематизувати ключові з них, що безпосередньо впливають на якість та доступність відновлювальних заходів для захисників, див. табл. 1.

Наведені у табл. 1 дані чітко вказують на те, що виявлені колізії мають наскрізний характер та супроводжують учасника бойових дій на кожному з етапів його лікування. Сформовані правові перешкоди безпосередньо зумовлюють виникнення «фінансово-правових диспропорцій» у межах Програми медичних гарантій. Попри впровадження спеціалізованих реабілітаційних пакетів, за якими Національна служба здоров'я України здійснює оплату за тарифами за кожного пацієнта, ці тарифи не завжди відображають реальну ринкову вартість комплексних послуг, яких потребують особи після мінно-вибухових поранень та ампутацій. Нормативно встановлені строки перебування пацієнта на

стаціонарній реабілітації є жорстко обмеженими, що змушує заклади охорони здоров'я виписувати учасників бойових дій до завершення повного циклу відновлення або шукати додаткові позабюджетні джерела фінансування. З огляду на це, до фінансових механізмів доцільно включати не лише перегляд тарифів, але й результатоорієнтоване фінансування, договори державно-приватного партнерства та сервісні моделі контракування, здатні залучати інвестиції у створення і технологічне оновлення реабілітаційних центрів [4]. Крім того, на законодавчому рівні не врегульовано механізм компенсації витрат на залучення вузькопрофільних іноземних фахівців та використання новітніх закордонних технологій безпосередньо в українських лікарнях.

Наступний аспект пов'язаний із правовим статусом суб'єктів надання реабілітаційної допомоги, зокрема мультидисциплінарних реабілітаційних команд. Хоча Положення про мультидисциплінарну реабілітаційну команду затверджено на рівні Міністерства охорони здоров'я України, у правовому полі досі існують прогалини щодо чіткого розмежування професійної відповідальності між лікарем фізичної та реабілітаційної медицини, фізичним терапевтом, ерготерапевтом і терапевтом мови та мовлення. З урахуванням запропонованих у сучасних дослідженнях підходів до оцінювання реабілітаційних потреб важливо нормативно поєднати індивідуальний реабілітаційний план із даними про функціональний стан пацієнта, кадрову спроможність закладу та доступність послуг у конкретному регіоні [3]. Невирішеними залишаються питання ліцензування приватних реа-

Таблиця 1

Комплексний аналіз нормативно-правових колізій у забезпеченні реабілітаційними послугами учасників бойових дій

Сфера правового регулювання	Суть юридичної колізії	Наслідки для учасників бойових дій
Міжвідомча координація	Відсутність єдиного правового механізму передачі медичної документації між військовими шпиталями та цивільними закладами охорони здоров'я	Переривання реабілітаційного процесу Затримка початку відновлення через паперову бюрократію
Фінансування послуг	Тарифи НСЗУ не покривають реальну вартість реабілітації Жорсткі ліміти ліжко-днів	Передчасна виписка пацієнтів Обмежений доступ до високотехнологічного відновлення
Статус фахівців	Невизначеність меж юридичної відповідальності членів мультидисциплінарних команд	Ризики неналежного надання допомоги Дефіцит кадрів через відсутність правових гарантій
Експертиза	Повільна цифровізація та тривалі юридичні процедури встановлення причинно-наслідкового зв'язку травми з діями на фронті	Затримка в отриманні пільг, безкоштовного протезування та державних реабілітаційних програм

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5; 7; 8; 9].

білітаційних центрів, які готові безоплатно або за договорами з публічним сектором приймати учасників бойових дій, але стикаються із жорсткими та застарілими ліцензійними умовами, що не враховують специфіку сучасних професій у сфері реабілітації.

Наостанок серйозною перешкодою є затяжна реформа експертної системи визначення втрати працездатності, яка покликана остаточно ліквідувати радянську спадщину медико-соціальних експертних комісій (МСЕК). Повільна адаптація нормативної бази під нові цифрові інструменти оцінки обмеження життєдіяльності призводить до того, що учасники бойових дій змушені місяцями чекати на юридичне підтвердження свого статусу особи з інвалідністю внаслідок війни, без якого вони не можуть отримати доступ до деяких державних програм безкоштовного високотехнологічного протезування та довготривалого санаторно-курортного лікування. Саме тому правове регулювання має передбачати електронну взаємодію військово-лікарських комісій, експертних команд з оцінювання повсякденного функціонування особи, закладів реабілітації та органів соціального захисту, щоб рішення про статус і реабілітаційний маршрут ухвалювалися без дублювання документів [2].

Таким чином, комплексна реабілітація військовослужбовців виступає стратегічним чинником підтримання соціальної стабільності держави, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Попри наявність розгалуженого масиву законодавчих актів у сфері захисту прав військових, поточний стан нормативно-правового регулювання характеризується наявністю системних викликів, які потребують негайного вирішення. Пріоритетними напрямками подальшої модернізації цієї галузі є оптимізація нормативно-правових механізмів регулювання, розширення обсягів державного фінансування реабілітаційних програм, впровадження методології оцінювання реабілітаційних потреб, розвиток державно-приватного партнерства у створенні реабілітаційних центрів та формування безбар'єрних умов для адаптації захисників до цивільного життя [3; 4].

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що попри прогресивний перехід вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я, система правового регулювання реабілітації учасників бойових дій залишається фрагментарною. Головною проблемою є інституційна

розірваність та відсутність уніфікованої нормативної координації між Міністерством охорони здоров'я України, Міністерством оборони України та Міністерством у справах ветеранів України. Це створює «правовий вакуум» під час переходу військовослужбовця з військово-медичних установ до цивільних закладів охорони здоров'я, порушуючи безперервність реабілітаційного процесу. Для подолання цієї проблеми необхідно нормативно закріпити наскрізний міжвідомчий електронний документообіг, який автоматично супроводжуватиме «маршрут пацієнта» без залучення паперових носіїв та бюрократичних затримок.

Крім цього, фінансово-правові механізми Програми медичних гарантій Національної служби здоров'я України потребують суттєвого перегляду в частині калькуляції тарифів на реабілітаційні послуги для учасників бойових дій. Чинна нормативна база обмежує строки перебування пацієнтів у стаціонарі та не враховує реальних ринкових витрат на довготривале відновлення після складних бойових травм, ампутацій, черепно-мозкових травм і психічних розладів. Тому існує необхідність внесення змін до підзаконних актів Кабінету Міністрів України з метою запровадження гнучких тарифікаційних коефіцієнтів для військових, результатноорієнтованого фінансування, механізмів співфінансування та державно-приватного партнерства, а також нормативного закріплення правового статусу та меж відповідальності членів мультидисциплінарних реабілітаційних команд.

Водночас тривала трансформація системи експертної оцінки втрати працездатності та реформування інституту медико-соціальної експертизи створюють суттєві перешкоди у своєчасному отриманні державних пільг і високотехнологічного протезування. Законодавство потребує чітких, прозорих та повністю цифровізованих алгоритмів взаємодії між військово-лікарськими комісіями, експертними командами з оцінювання повсякденного функціонування особи, закладами охорони здоров'я, органами соціального захисту та Міністерством у справах ветеранів України. Комплексне усунення виявлених правових колізій шляхом внесення змін до Закону України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» та релевантних підзаконних актів дозволить створити цілісну, безбар'єрну та фінансово стійку систему медичної реабілітації, яка гарантуватиме ефективне повернення захисників до повноцінного цивільного життя.

Список літератури:

1. Литвиненко М. В., Серьогіна Н. О. Медико-демографічна ситуація в Україні та її вплив на формування потреб у реабілітаційній допомозі в умовах збройного конфлікту. *Український медичний часопис*. 2026. 24 квітня. DOI: <https://doi.org/10.32471/umj.1680-3051.275723>.
2. Литвиненко М. В., Серьогіна Н. О. Правове регулювання реабілітаційної допомоги в Україні під час війни. *Лікарська справа*. 2026. № 1. С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.31640/LS-2026-1-26>.
3. Литвиненко М. В., Вербицький І. В. Методологія оцінки реабілітаційних потреб населення під час війни. *Лікарська справа*. 2026. № 2. С. 41–51. DOI: <https://doi.org/10.31640/LS-2026-2-05>.
4. Серьогіна Н. О. Роль механізмів державно-приватного партнерства у створенні реабілітаційних центрів. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 9(39). С. 461–472. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9\(39\)-461-472](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-9(39)-461-472).
5. Вербицький І. В., Ходзінський І. С. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я України з забезпечення медичними реабілітаційними послугами учасників бойових дій. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 3(43). С. 40–51. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-40-51](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-40-51).
6. Чистякова О. Правове регулювання реабілітації військовослужбовців. Проблеми юридичної науки очима молодих науковців : збірник наукових праць XVIII Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, 17 жовтня 2024 року). Київ : НУБІП України, 2024. С. 257–259.
7. Куркова К. М., Луценко-Миськів Л. І. Правове регулювання реабілітації військовослужбовців. *Держава та регіони*. 2024. № 1(83). С. 53–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2024.1.2.9>.
8. Баско А. В., Собакарь А. О., Миронюк С. А. Методики реабілітації військовослужбовців, стан функціонування та розвиток реабілітаційних центрів як один із напрямів діяльності органів місцевого самоврядування. *Rehabilitation and Recreation*. 2024. № 1. С. 78–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.9>.
9. Калинюк Н. М., Косінський О. І. Окремі аспекти правового забезпечення й публічного адміністрування медичної реабілітації військовослужбовців. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 2. С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.2.15511>.

Khodzinskyi I. S. PROBLEMATIC ASPECTS OF LEGAL REGULATION OF PROVIDING COMBATANTS WITH MEDICAL REHABILITATION SERVICES IN THE HEALTH CARE SYSTEM OF UKRAINE

The article is devoted to revealing problematic aspects of legal regulation of providing combatants with medical rehabilitation services in the health care system of Ukraine. The problem of medical rehabilitation of combatants is one of the most critical challenges for national security and the health care system of Ukraine. Prolonged military aggression and the worsening medico-demographic situation have sharply increased the number of servicemen, veterans and civilians who need specialized, comprehensive and long-term medical and psychological care. Effective restoration of the health of defenders directly depends on the quality of legal regulation, interagency coordination, realistic financing and digital support for the patient pathway. Despite the implementation of medical reform and the introduction of new packages of rehabilitation services through the Medical Guarantees Program, Ukrainian health care legislation still contains significant conflicts. Existing regulatory and legal acts are often fragmented, outdated or inconsistent at the level of interagency cooperation between the Ministry of Health of Ukraine, the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine and the Ministry of Defense of Ukraine. This creates legal obstacles to timely receipt of services, limits combatants' access to high-tech rehabilitation, complicates the financing of relevant institutions and prevents planning of the service network according to real needs. Thus, the identification and analysis of problematic aspects of legal regulation is a prerequisite for creating an effective, barrier-free and modern rehabilitation system.

It was determined that the priority areas for further modernization of this field are the optimization of regulatory mechanisms, the introduction of an interagency electronic patient pathway, medico-demographic forecasting of rehabilitation needs, expansion of state funding for rehabilitation programs, development of public-private partnership and creation of barrier-free conditions for the adaptation of defenders to civilian life. It was established that the comprehensive elimination of the identified legal conflicts by amending the Law of Ukraine "On Rehabilitation in Health Care", the Law of Ukraine "On the Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection" and relevant by-laws of the Cabinet of Ministers of Ukraine will allow the creation

of a holistic, barrier-free and financially sustainable medical rehabilitation system that will guarantee the effective return of defenders to full civilian life.

Keywords: *public administration, state regulation, legal regulation, health care system, medical rehabilitation services, combatants, rehabilitation needs, public-private partnership.*

Дата першого надходження статті до видання: 01.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 351.74:343.352

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/22>

Чудновець І. С.

<https://orcid.org/0009-0006-0699-3922>

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В СИСТЕМІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті досліджуються механізми запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі, яка є ключовим елементом ефективного функціонування державних інституцій. Корупція на державній службі визначається як одна з найбільш гострих проблем сучасного суспільства, що негативно впливає на довіру громадян до органів влади, ефективність управління та реалізацію принципів верховенства права. У контексті кадрової політики корупційні практики спричиняють нераціональне використання людських ресурсів, що призводить до зниження якості державного управління. Наголошується, що кадрова політика має базуватися на принципах прозорості, об'єктивності та справедливості у процесах відбору, призначення та просування кадрів. Для досягнення цих цілей необхідним є розроблення та впровадження ефективних антикорупційних механізмів, які мінімізують ризики зловживань і забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів. У статті окреслюються ключові напрями боротьби з корупцією у сфері кадрової політики, серед яких: забезпечення прозорості та відкритості кадрових процесів; проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів, що регулюють кадрову політику; формування високих стандартів професійної етики серед державних службовців; впровадження систем внутрішнього контролю; застосування сучасних цифрових технологій; залучення громадськості до контролю за діяльністю державних службовців; створення незалежних наглядових органів.

У висновках підкреслюється, що ефективна кадрова політика є важливою передумовою для мінімізації корупційних ризиків. Її реалізація має ґрунтуватися на чітких процедурах відбору та призначення кадрів, спрямованих на забезпечення справедливого конкурсу та оцінки кандидатів виключно за їх професійними якостями та компетенціями. Особливу увагу приділено важливості міжнародної співпраці у сфері боротьби з корупцією. Вказано, що використання найкращих практик інших країн та адаптація їх до національного контексту сприяють підвищенню ефективності антикорупційних заходів і зміцненню системи державного управління.

Ключові слова: корупція, механізми запобігання корупції, кадрова політика, державна служба, державне управління, верховенство права, етичні норми, доброчесність.

Постановка проблеми. Доводиться констатувати, що корупція на державній службі є однією з найбільш актуальних проблем, що стоять перед сучасними державами. Вона підриває довіру суспільства до державних інституцій, знижує ефективність управління та заважає реалізації принципів верховенства права. У контексті кадрової політики корупційні практики можуть призводити до неефективного використання людських ресурсів, що негативно впливає на якість державного управління загалом.

Кадрова політика на державній службі має бути спрямована на забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості у процесах від-

бору, призначення та просування кадрів. Це вимагає розробки та впровадження ефективних механізмів запобігання корупції, які б мінімізували можливості для зловживань та забезпечували рівні можливості для всіх кандидатів.

Основними механізмами запобігання корупції в цій сфері є вдосконалення нормативно-правової бази, запровадження прозорих процедур відбору та призначення на посади, а також підвищення відповідальності посадових осіб за порушення антикорупційного законодавства. Важливим аспектом є також формування культури доброчесності серед державних службовців, що передбачає виховання у них стійких



етичних принципів та нетерпимості до корупційних проявів.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує роль антикорупційних органів та громадянського суспільства, які можуть здійснювати контроль за дотриманням законодавства та сприяти виявленню і притягненню до відповідальності осіб, причетних до корупційних дій. Впровадження інноваційних технологій, таких як електронні системи управління персоналом, також може значно знизити ризики корупції шляхом автоматизації процесів та зменшення людського фактору.

Отже, запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є складним і багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу та тісної співпраці між державними органами, громадянським суспільством та міжнародними партнерами, що у свою чергу, зумовлює потребу наукового осмислення цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання запобігання корупції нині є однією з нагальних суспільних проблем, що торкається багатьох сфер нашого буття. Особливий акцент робиться на публічній сфері, зокрема її складовій державній службі, що стала предметом багатьох наукових розвідок відомих українських вчених, з-поміж яких: Н. О. Армаш, А. І. Берlach, Н. П. Бортник, М. Ю. Віхляєв, В. Д. Гвоздецький, О. В. Джафарова, Н. В. Добрянська, О. Ю. Дубинський, І. М. Жаровська, В. О. Заросило, Т. О. Коломоець, В. К. Колпаков, С. В. Петков, І. М. Шопіна та ін.

Постановка завдання. Мета цієї статті – розгляд механізмів запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі, за допомогою яких можливо досягти суттєвого зниження рівня корупції та підвищення ефективності державного управління.

Виклад основного матеріалу. Корупція є однією з найсерйозніших загроз для належного функціонування державних інституцій, оскільки вона суттєво підриває довіру громадян до органів влади, знижує якість надання державних послуг та перешкоджає економічному розвитку країни. Як зазначають автори монографії під редакцією професорів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка, корупція завдає значної, а інколи й непоправної шкоди як суспільству, так і державі, а також окремим громадянам. Її наслідки проявляються у багатьох аспектах: вона ускладнює виконання державою її функцій, адже призначення на посади за неправомірну вигоду знижує ефективність роботи державних органів та установ; погіршує інвес-

тиційний клімат, створюючи непередбачувані умови для бізнесу і знижуючи перспективи довгострокового інвестування; сприяє подорожчання управлінського апарату, що в кінцевому результаті відображається на платниках податків; деморалізує управлінський апарат як у державному, так і в приватному секторі, нівелюючи стимули до чесної роботи та знижуючи загальний рівень етики; підриває легітимність вищих ешелонів влади через втрату довіри до них; формує психологічну готовність корумпованих чиновників ставити особисті інтереси вище суспільних; нівелює правосуддя, оскільки вирішальним фактором стає фінансова спроможність сторін; створює загрозу демократичним процесам, позбавляючи населення мотивації до участі у виборах; негативно впливає на національну економіку, підриваючи конкуренцію на внутрішньому і зовнішньому ринках та збільшуючи вартість товарів і послуг; а також паралізує діяльність малого і середнього бізнесу, завдаючи щорічних збитків, які оцінюються експертами у мільйони доларів США. Відтак, корупція є системним явищем, що має багатомірні наслідки для державного управління, економіки та соціальної сфери [1, с. 13–14].

Корупція, на думку науковців, становить особливу загрозу в тих сферах, які безпосередньо впливають на повсякденне життя громадян, таких як громадська безпека, охорона здоров'я, освіта, житлово-комунальне господарство тощо. У цих секторах бездіяльність чиновників підриває довіру населення до державних інституцій. Це створює своєрідну «кореневу систему» корупції, яка підтримує її на вищих рівнях [1, с. 13–14].

З приводу цього Ж. С. Оксисюк та Н. П. Кризина також підкреслюють, що корупція є одним з основних факторів, що заважає ефективному функціонуванню державних органів, порушуючи стабільність держави. Корупція становить серйозну загрозу для розвитку України, впливаючи на національну безпеку та демократичний розвиток країни. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з поширенням корупційних практик серед посадових осіб державної влади та органів місцевого самоврядування. [2, с. 115]. Особливо важливою є боротьба з корупцією у сфері кадрової політики на державній службі, оскільки саме кадрові рішення визначають ефективність і прозорість діяльності державних органів.

На думку Б. М. Головкина, механізм протидії корупції передбачає інтеграцію міжнародних антикорупційних стандартів у правову систему України, ефективне впровадження державної анти-

корупційної політики, реалізацію відповідних ініціатив, розширення міжнародного співробітництва, а також активну участь громадських організацій у сфері запобігання та боротьби з корупцією. Усі ці заходи спрямовані на забезпечення захисту прав і свобод особи, інтересів суспільства, держави та бізнесу від корупційних загроз [3, с. 254].

Водночас, С. В. Мирославський та А. В. Лещенко наголошують на тому, що модернізація антикорупційних механізмів у сфері публічного управління в Україні є ключовим чинником для підвищення ефективності державного управління та забезпечення прозорості в діяльності державних органів [4, с. 31].

У цьому контексті варто розглянути декілька ключових напрямів, які є визначальними для протидії корупційним проявам у сфері кадрової політики на державній службі. Передусім, це *прозорість та відкритість у кадрових процесах*. Варто наголосити, що забезпечення прозорості та відкритості процедур набору, призначення та просування по службі державних службовців є одним із ключових механізмів запобігання корупції. Відкриті конкурси на посади, чіткі критерії відбору та регулярне оприлюднення інформації про вакансії й результати конкурсів дозволяють зменшити ризики корупційних зловживань. Сьогодні цьому сприяє низка законодавчих актів, з-поміж яких, передусім, Закони України «Про державну службу» [5] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [6] і, безперечно, «Про запобігання корупції» [7].

Ще одним важливим напрямом виступає *антикорупційна експертиза нормативно-правових актів*, зокрема тих, що регламентують кадрову політику. Це дозволяє виявити потенційні корупційні ризики на етапі розробки та прийняття нормативних документів, а також вчасно внести необхідні зміни для їх усунення. У цьому контексті Б. О. Гребенюк акцентує увагу на важливості створення спеціалізованих нормативно-правових документів, які б регламентували процедуру здійснення антикорупційного моніторингу в Україні, зокрема в усіх адміністративно-територіальних центрах [8, с. 49–50].

Запобігання корупції також вимагає *формування високих стандартів професійної етики* серед державних службовців. Це може бути досягнуто шляхом регулярного проведення тренінгів та семінарів з питань етики й антикорупційної поведінки, а також шляхом впровадження системи наставництва для нових співробітників.

Автори навчального посібника «Кадрова політика в державній службі» (Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко) наголошують на тому, що державні службовці у своїй професійній діяльності зобов'язані дотримуватися принципів етики державної служби, які базуються на нормах Конституції України, положеннях законодавства про державну службу та актах щодо запобігання корупції. До таких принципів належать: служіння інтересам держави та суспільства, дотримання гідної поведінки, прояв доброчесності, забезпечення лояльності, дотримання політичної нейтральності, забезпечення прозорості та підзвітності, а також виконання своїх обов'язків із сумлінністю. Ці етичні засади сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій і забезпечують ефективне функціонування системи державного управління [9, с. 196].

На думку науковців, у професійному етикеті важливе значення мають морально-етичні якості працівника, зокрема сумлінність, доброчесність, чуйність, повага до оточуючих, коректність, тактовність, точність у виконанні завдань, делікатність у спілкуванні, скромність і простота у поведінці. Особливу увагу також приділяють таким рисам, як здатність до співчуття та милосердя, які сприяють формуванню довірливих і гармонійних відносин у колективі та з партнерами. Ці характеристики є ключовими для забезпечення високого рівня професійної культури та дотримання етичних норм у робочій діяльності [9, с. 201].

Вчені наголошують, що навіть ґрунтовне знання норм етикету не завжди забезпечує правомірність та доречність поведінки особи, якщо вона не володіє здатністю до емоційної емпатії та підтримки свого співрозмовника. Життєві обставини є настільки різноманітними та динамічними, що жодна система правил чи нормативів не здатна охопити всі можливі ситуації. Лише розвинений такт, який включає вміння знаходити баланс у висловлюваннях, діях та щире зацікавлення іншою особою, може стати ключовим фактором у забезпеченні належної комунікативної взаємодії [9, с. 202].

Особливу увагу та тактовність необхідно проявляти до осіб, які демонструють нервозність, страх або збентеження. Зазвичай така поведінка характерна для надто збуджених та вразливих індивідів. Не слід відповідати різкістю на різкість або грубістю на грубість. Спокійна, впевнена та доброзичлива манера ведення діалогу є найефективнішим засобом для подолання негативних реак-

цій та забезпечення сприятливої атмосфери для обговорення [9, с. 202].

Особливим аспектом є *впровадження системи внутрішнього контролю*. Ефективна система внутрішнього контролю на державній службі є ще одним дієвим механізмом запобігання корупції. Вона включає регулярні перевірки діяльності державних службовців, моніторинг дотримання законодавства та внутрішніх нормативних актів, а також оперативне реагування на виявлені порушення.

Натомість, К. В. Палагнюк у своєму дослідженні, присвяченому запобіганню корупційним проявам у кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я, наголошує на важливості належного контролю за кадровими процесами. Вона акцентує увагу на тому, що формалізований підхід до відбору кадрів, а також практика призначення осіб на посади на основі особистих зв'язків чи корупційних домовленостей, а не за професійними та моральними критеріями, створюють передумови для зловживань владою, конфліктів інтересів та інших порушень. Це, в свою чергу, негативно впливає на якість управлінських рішень, знижує ефективність використання бюджетних коштів та сприяє зростанню соціальної напруги [10, с. 163].

Кадрова політика є ключовим елементом у запобіганні корупційним проявам, на що звертає увагу О. В. Джафарова, досліджуючи різні аспекти запобігання корупції в процесі проходження служби в органах Національної поліції [11, с. 100–101].

У контексті боротьби з корупцією, важливими є міркування І. Гусак, яка підкреслює, що до тих пір, поки на більшості державних посад не будуть працювати фахівці з високим рівнем професіоналізму, відповідальністю за долю держави та патріотизмом, країна не зможе досягти справжньої демократичної, соціально орієнтованої та ефективної системи державного управління. Це також вплине на здатність України зайняти рівноправне місце серед країн європейської спільноти. Таким чином, кадрова політика може виступати як індикатор суспільного розвитку [12].

В умовах активного впровадження цифровізації, неабияким чинником запобігання корупції є *використання сучасних технологій*. Сучасні технології відіграють важливу роль у запобіганні корупції. Автоматизація кадрових процесів, використання електронних баз даних і систем електронного документообігу дозволяють мінімізувати людський фактор і, відповідно, зменшити можливість для корупційних дій.

Залучення громадськості до процесів контролю за діяльністю державних службовців та створення незалежних наглядових органів – ще один дієвий механізм, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності кадрової політики. Громадські організації можуть брати участь у моніторингу кадрових процесів, а також надавати рекомендації щодо їх вдосконалення.

Натомість, вказане вище дає підстави мовити про те, що запобігання корупції в кадровій політиці державної служби вимагає цілісного підходу, що охоплює правові, організаційні та технологічні заходи. Лише при належному впровадженні цих механізмів можна суттєво знизити рівень корупції та підвищити ефективність державного управління. Ефективна антикорупційна діяльність сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій та створенню умов для соціально-економічного розвитку країни. Подібну думку також підкреслює, Б. О. Гребенюк, який вважає, що вдосконалення боротьби з корупцією слід поєднувати з комплексним впровадженням правових, політичних, організаційних, технічних та фінансових заходів, які забезпечують розвиток необхідних механізмів. Реалізація цих заходів дозволить створити передумови для кардинальної зміни ситуації у сфері протидії масштабним проявам корупції [8, с. 50].

Висновки. Підсумовуючи викладене вище можемо констатувати, що вказані механізми запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є критично важливими для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій. Проведений аналіз дозволив зробити кілька ключових висновків.

По-перше, ефективна кадрова політика є однією з основних передумов для мінімізації корупційних ризиків. Вона повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, рівності можливостей та об'єктивності у процесі відбору та призначення на посади. Це передбачає впровадження чітких процедур, які забезпечують справедливий конкурс та відбір кандидатів на основі їх професійних якостей та компетенцій.

По-друге, важливим механізмом є система контролю та моніторингу діяльності державних службовців. Необхідно створювати незалежні органи, які будуть здійснювати постійний нагляд за дотриманням антикорупційного законодавства. Це включає регулярні аудити, перевірки декларацій про доходи та витрати, а також застосування сучасних технологій для виявлення можливих конфліктів інтересів.

По-третє, значну роль відіграє підвищення рівня правової культури та етики державних службовців. Освітні програми та тренінги повинні бути спрямовані на формування у працівників розуміння важливості дотримання етичних норм та стандартів поведінки. Це сприятиме зменшенню толерантності до корупційних практик та підвищенню відповідальності за свої дії.

По-четверте, слід підкреслити важливість міжнародної співпраці у сфері боротьби з корупцією. Використання позитивного досвіду інших країн, а також участь у міжнародних ініціативах дозволяє адаптувати найкращі практики до національного контексту, що підвищує ефективність антикорупційних заходів.

Нарешті, необхідно зазначити, що запобігання корупції в системі кадрової політики на державній службі є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Залучення громадськості до контролю за діяльністю державних службовців та забезпечення прозорості у всіх аспектах їх роботи є ключовими елементами успішної антикорупційної стратегії.

Відтак, реалізація ефективних механізмів запобігання корупції в кадровій політиці сприятиме не лише підвищенню довіри суспільства до державних інституцій, але й загальному зміцненню правової держави.

Список літератури:

1. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування: монографія/ автор. кол. ; В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, В. Ф. Нестерович, Е. В. Расюк, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко(кер.) та ін. ; за ред. проф. Ю.В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Видавництво Ліра-К, 2016. 524 с.
2. Октисюк Ж. С., Кризина Н. П. Запобігання корупції на державній службі: сучасний стан та проблеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 113–119.
3. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254–260.
4. Мирославський С. В., Лещенко А. В. Реформування антикорупційних механізмів у сфері публічного управління України: оцінка ефективності та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 6. Т. 36 (75). С. 29–35.
5. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
6. Про службу в органах місцевого самоврядування 7 червня 2001 року № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175.
7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
8. Гребенюк Б. О. Методи запобігання та протидії корупції в державних органах України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2020. № 1 (69). С. 48–51.
9. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.
10. Палагнюк К. В. Запобігання корупції в кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 162–169.
11. Джафарова О. В. Деякі аспекти запобігання корупції під час проходження служби в органах Національної поліції. *Сучасна європейська поліцейстика та можливості її використання в діяльності Національної поліції України*. Харків, 2019. С. 100–101. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/11_04_2019/pdf/46.pdf
12. Гусак І. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. *Науковий вісник «Державне управління»*. 2013. Вип. 11. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26860/gusak.pdf>

Chudnovets I. S. MECHANISMS FOR PREVENTING CORRUPTION WITHIN THE CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY SYSTEM

The article examines the mechanisms for preventing corruption in the system of personnel policy in the civil service, which is a key element of the effective functioning of state institutions. Corruption in the civil service is defined as one of the most acute problems of modern society, which negatively affects citizens' trust in government bodies, the effectiveness of management and the implementation of the principles of the rule of law. In the context of personnel policy, corrupt practices cause the irrational use of human resources, which leads to a decrease in the quality of public administration. It is emphasized that personnel policy should be

based on the principles of transparency, objectivity and fairness in the processes of selection, appointment and promotion of personnel. To achieve these goals, it is necessary to develop and implement effective anti-corruption mechanisms that minimize the risks of abuse and provide equal opportunities for all candidates. The article outlines key areas of combating corruption in the field of personnel policy, including: ensuring transparency and openness of personnel processes; conducting anti-corruption expertise of regulatory legal acts regulating personnel policy; forming high standards of professional ethics among civil servants; implementing internal control systems; using modern digital technologies; involving the public in monitoring the activities of civil servants; creating independent supervisory bodies.

The conclusions emphasize that effective personnel policy is an important prerequisite for minimizing corruption risks. Its implementation should be based on clear procedures for selecting and appointing personnel aimed at ensuring fair competition and assessing candidates solely on their professional qualities and competencies. Particular attention is paid to the importance of international cooperation in the fight against corruption. It is indicated that the use of best practices from other countries and their adaptation to the national context contribute to increasing the effectiveness of anti-corruption measures and strengthening the public administration system.

Keywords: *corruption, corruption prevention mechanisms, personnel policy, civil service, public administration, rule of law, ethical norms, integrity.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

УДК 35.078.3:364.62:159.98:355.292(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/23>

Юник І. Г.

<https://orcid.org/0000-0002-0985-1800>
Таврійський державний агротехнологічний університет

Плотніченко С. Р.

<http://orcid.org/0000-002-1500-1423>
Таврійський державний агротехнологічний університет

Беззубко Б. І.

<https://orcid.org/0000-0002-2487-1316>
Таврійський державний агротехнологічний університет

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Здійснено комплексний аналіз інституційної моделі публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів в Україні. Розкрито сутність інституційного механізму як багаторівневої системи взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів соціальної та медичної сфери, а також недержавних організацій, що спільно формують, реалізують і контролюють державну політику у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів. Особливу увагу приділено ролі Верховної Ради України як законодавчого та контрольного органу, а також Кабінету Міністрів України як ключового координатора виконавчої влади. Розглянуто функції центральних органів виконавчої влади, зокрема профільних міністерств, що забезпечують реалізацію спеціалізованих напрямів реабілітації. Окремо охарактеризовано діяльність регіональних та місцевих органів влади, які реалізують державну політику, організовують надання соціально-психологічних послуг та розвивають місцеву інфраструктуру підтримки військовослужбовців і ветеранів. Важливе місце відведено закладам сервісного рівня – реабілітаційним центрам, центрам психічного здоров'я, ветеранським просторам, ЦНАП та іншим інституціям, що безпосередньо надають послуги. Також проаналізовано роль недержавного сектору, який доповнює державну систему підтримки та забезпечує комплексний підхід до реабілітації. Наголошено на значенні міжвідомчої взаємодії, міжсекторального партнерства, цифровізації, фінансової координації та моніторингу ефективності як ключових механізмів функціонування системи.

На основі проведеного аналізу запропоновано авторську багаторівневу модель інституційної взаємодії, яка відображає системну інтеграцію стратегічного, центрального, регіонального, місцевого, сервісного та недержавного рівнів управління. Ефективність соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів залежить від узгодженості дій усіх інституцій, розвитку партнерських механізмів та орієнтації системи публічного управління на потреби людини як ключового пріоритету державної політики.

Ключові слова: публічне управління, інституційний механізм, інституційна модель, соціально-психологічна реабілітація, військовослужбовці, ветерани, ветеранська політика, міжвідомча взаємодія, прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. Повномасштабна російська збройна агресія проти України спричинила значне збільшення кількості військовослужбовців, ветеранів війни та членів їхніх сімей, які

потребують комплексної соціально-психологічної реабілітації. Це суттєво посилило навантаження на інституційну систему та актуалізувало необхідність удосконалення інституційних механізмів



публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни в Україні. Зазначена тема дослідження є також важливою у контексті розвитку та ефективного управління державним потенціалом, оскільки якісна система публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни сприятиме відновленню людського капіталу, зміцненню соціальної згуртованості, підвищенню обороноздатності держави, а також є необхідною передумовою для сталого розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблематика публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни в Україні є актуальною та перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Зокрема дослідниками вивчено такі питання, як адміністративно-правові засади реабілітації, соціалізації військовослужбовців та систему суб'єктів державного управління (О. А. Морозов), правове регулювання реабілітації та соціальної адаптації військовослужбовців (К. М. Куркова, Л. І. Луценко-Миськів), методологічні засади публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів (А. А. Захарін), взаємодію державних інституцій і громадянського суспільства у розвитку ветеранського руху (Р. О. Кудряшов), публічно-управлінські аспекти санаторно-курортної реабілітації (І. К. Бабова, В. С. Рожков), організаційні засади функціонування системи реабілітації в межах єдиного медичного простору (С. Л. Шостак), а також психологічні аспекти реабілітації ветеранів (В. В. Стасюк, Ю. А. Федоренко). Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної інституційної моделі публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни в Україні.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження інституційної моделі публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів війни в Україні, визначення ролі основних суб'єктів її реалізації та обґрунтування їх інституційної взаємодії.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни охоплює значну кількість суб'єктів публічного управління – органи законодавчої та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, соціального захисту, реабілітаційні установи, а також громадські, благодійні та міжнародні орга-

нізації. Водночас ефективність її функціонування значною мірою залежить від узгодженості їхньої діяльності, чіткого розмежування повноважень, міжвідомчої координації.

У системі публічного управління соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни провідна роль належить Президенту України, оскільки він визначає стратегічне керівництво, політичну підтримку, інституційну координацію, а також ініціює законодавчі зміни, видає укази та інші нормативно-правові акти.

Верховна Рада України як законодавчий орган визначає правові основи соціального захисту військовослужбовців та ветеранів, ухвалює нормативно-правові акти щодо їх реабілітації, соціальних гарантій і психологічної допомоги, затверджує державне фінансування відповідних програм, здійснює парламентський контроль у зазначеній сфері. Інституційна участь парламенту у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни реалізується через профільні комітети, зокрема:

- Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів, який безпосередньо опрацьовує законодавчі ініціативи щодо соціального забезпечення військовослужбовців, їхньої адаптації соціальної адаптації та реінтеграції ветеранів у цивільне життя, розвитку системи супроводу, підтримки сімей загиблих Захисників і Захисниць України та вдосконалення міжвідомчої координації у сфері ветеранської політики [1, с. 1];

- Комітет Верховної Ради України з питань національної безпеки, оборони та розвідки розглядає питання військової служби, соціального та правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей;

- Комітет з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування формує політику у сфері військової медицини, спортивної та психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів.

До того ж, у разі потреби парламент може створювати тимчасові спеціальні або слідчі комісії для вивчення проблем чи здійснення контролю щодо питань реалізації соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів.

Варто зауважити, що в «Апараті Верховної Ради України, а також у підпорядкованих підприємствах, установах і організаціях працює 863 особи, серед яких 53 є ветеранами (6%). Експерти відзначають, що рівень представництва ветеранів у межах 5–6% у державних органах може

розглядатися як позитивна тенденція, яка свідчить про поступову інтеграцію ветеранів у цивільне життя та систему державного управління. Водночас цей показник залишається недостатнім для повноцінного залучення ветеранської спільноти до ухвалення рішень» [2].

У системі органів виконавчої влади ключовим координатором у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни є Кабінет Міністрів України, діяльність якого спрямована на створення цілісної та системної державної підтримки військовослужбовців і ветеранів війни через формування нормативної бази, забезпечення ресурсної підтримки та організації міжвідомчої взаємодії всіх органів виконавчої влади.

Ветеранська політика є одним із пріоритетів уряду відповідно до чинної Програми діяльності Кабінету Міністрів України, де уряд визначив такі завдання, як «прийняття Кодексу законів про Захисників і Захисниць України, реалізація комплексної програми підтримки ветеранів війни, яка передбачатиме масштабування мережі центрів надання послуг, розвиток системи реабілітаційних послуг, надання фінансової підтримки, а також запровадження зручних цифрових сервісів для військовослужбовців та ветеранів війни, розширення мережі фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб, створення мережі державних ветеранських просторів та просторів турботи про ветерана війни в закладах охорони здоров'я, розширення пакетів медичних послуг, а також реалізація спеціальних програм для реабілітації ветеранів війни» [3]. Зазначені пріоритети демонструють комплексний підхід уряду щодо соціально-психологічної реабілітації, соціального захисту та реінтеграції військовослужбовців і ветеранів війни.

У сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів в Україні здебільшого задіяно кілька ключових міністерств, кожне з яких виконує свою спеціалізовану функцію в межах єдиної державної виконавчої системи підтримки, зокрема:

- Міністерство у справах ветеранів України здійснює провідну роль, оскільки реалізує державну політику у сфері ветеранської підтримки, зокрема психологічної реабілітації, соціальної адаптації, розвитку ветеранських програм, мережі фахівців із ментального здоров'я;
- Міністерство охорони здоров'я України реалізує медичну складову, відповідає за організацію психіатричної та психологічної допомоги, розвиток системи реабілітаційних центрів, підготовку

медичних і психологічних кадрів, а також інтеграцію послуг із ментального здоров'я у загальну систему охорони здоров'я;

- Міністерство соціальної політики України координує соціальні аспекти реабілітації забезпечує соціальні виплати та підтримку сімей військовослужбовців і ветеранів, програми адаптації до цивільного життя та сприяє працевлаштуванню осіб, які повернулися зі служби;

- Міністерство оборони України відповідає за первинну психологічну підтримку військовослужбовців під час служби, організовує роботу військових психологів і реабілітаційних підрозділів, а також супроводжує процес відновлення після участі в бойових діях;

- Міністерство внутрішніх справ України залучається до соціально-психологічної реабілітації для окремих категорій службовців.

Таким чином, система органів виконавчої влади у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни в Україні є міжвідомчою, позаяк кожне міністерство виконує власний сегмент роботи – від медичної та психологічної допомоги до соціальної адаптації та реінтеграції у суспільство.

Доцільно зауважити, що сьогодні «у міністерствах України ветерани становлять близько 5% державних службовців. Такі дані оприлюднені у дослідженні Руху ЧЕСНО, підготовленому на основі відповідей 14 міністерств щодо кількості працевлаштованих ветеранів. Загалом у системі міністерств працює 8320 державних службовців, серед яких 379 мають ветеранський статус. Із них 322 особи є учасниками бойових дій, а 59 – особами з інвалідністю внаслідок війни» [4].

У міністерствах України з-поміж 379 ветеранів-державних службовців 129 обіймають керівні посади різного рівня. Найбільша кількість ветеранів-керівників на керівних посадах зосереджена у Міністерстві внутрішніх справ України (57), Міністерстві оборони України (21) та Міністерстві у справах ветеранів України (17). Саме ці відомства традиційно демонструють найвищий рівень залучення осіб із бойовим досвідом до управлінських процесів. У Міністерстві оборони, окрім ветеранів, працює значна кількість чинних військовослужбовців – 196 осіб, з яких 71 обіймає керівні посади. Це свідчить про специфіку кадрової структури відомства, де поєднуються як військові, так і цивільні управлінські функції. В окремих міністерствах, зокрема, міністерствах соціальної політики, фінансів, економіки, розвитку громад, а також молоді та спорту – керівні

посади займають близько половини або всі наявні ветерани-держслужбовці. Водночас у Міністерстві культури України та Міністерстві енергетики України ветерани на керівних посадах відсутні. У підпорядкованих органах виконавчої влади ситуація є нерівномірною. Найбільше ветеранів-керівників працює в Державній митній службі, Укртрансбезпеці та Державній аудиторській службі. Водночас у низці структурних підрозділів кількість таких працівників є мінімальною або відсутня. Наприклад, у Південно-Східному міжрегіональному управлінні з питань виконання кримінальних покарань лише 1 із 86 ветеранів обіймає керівну посаду. Окремі установи мають поодинокі приклади залучення ветеранів до керівного рівня, зокрема Укрдержархів, Національна соціальна сервісна служба та інші підвідомчі структури, де працює по одному ветерану-керівнику [5]. Зазначені показники демонструють, що військовослужбовці та ветерани поступово інтегруються у державне управління, значна частина з них уже займає керівні посади, хоча динаміка їх представництва є нерівномірною. Присутність військовослужбовців і ветеранів на керівних посадах сприяє формуванню ветеранської політики, яка буде більше враховувати потреби військовослужбовців та ветеранів війни.

Участь ветеранів у діяльності міністерств реалізується ще через консультативно-дорадчі органи, які виконують експертно-рекомендаційну функцію без права ухвалення управлінських рішень. Однак системний облік участі ветеранів у подібних органах відсутній. Винятком є Міністерство у справах ветеранів України, при якому діє Рада ветеранів, яка забезпечує їхню участь у формуванні державної політики

Важливими суб'єктами публічного управління у сфері соціального захисту та реабілітації військовослужбовців і ветеранів є також обласні та районні військові (державні) адміністрації. Вони забезпечують реалізацію державної та регіональної політики, координують взаємодію органів влади, закладів охорони здоров'я, соціального захисту й громадських організацій, організовують надання соціально-психологічних послуг і сприяють соціальній адаптації ветеранів. Крім того, адміністрації фінансують регіональні програми, здійснюють моніторинг якості послуг та забезпечують інформаційно-консультативну підтримку ветеранів [6].

Органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів

війни забезпечують надання соціальних послуг та взаємодію з отримувачами допомоги на місцевому рівні. До їхніх основних повноважень належать: розроблення та реалізація місцевих програм соціального захисту, психологічної реабілітації та адаптації ветеранів; організація надання соціальних і психологічних послуг через комунальні установи; фінансування відповідних заходів з місцевих бюджетів; розвиток мережі ветеранських просторів, центрів життєстійкості та соціальних служб; координація взаємодії із закладами охорони здоров'я, соціального захисту та громадськими організаціями; сприяння працевлаштуванню, професійному навчанню та соціальній адаптації ветеранів, надання інформаційно-консультативної підтримки щодо реалізації їхніх прав і державних гарантій тощо.

Вагомою складовою системи публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів є мережа спеціалізованих закладів і організацій – військові госпіталі, реабілітаційні центри, Центри життєстійкості, Центри ветеранського розвитку, Центри психічного здоров'я, Центри соціальних служб, ЦНАПи, ветеранські простори. Вони забезпечують практичну реалізацію ветеранської політики на місцях, зокрема надають комплекс медичних, психологічних, соціальних та інформаційно-консультативних послуг, забезпечують фізичну та психологічну реабілітацію, соціальний супровід, професійну адаптацію, сприяють успішній інтеграції військовослужбовців та ветеранів до мирного життя.

До того ж в Україні сформовано розгалужену систему державних, комунальних, громадських, благодійних та міжнародних організацій, які забезпечують медичну, психологічну, соціальну, юридичну та професійну підтримку ветеранів та військовослужбовців, серед яких:

- понад 100 різноманітних ветеранських осередків та хабів, які мають різну форму власності;
- більше 190 Центрів ментального здоров'я;
- мережа Центрів життєстійкості, що функціонує у понад 200 громадах України;
- широка мережа Центрів соціальних служб та ЦНАП.

Поряд із публічною системою активно функціонує недержавний сектор, представлений громадськими та ветеранськими організаціями, благодійними фондами, міжнародними гуманітарними місіями, волонтерськими ініціативами та приватними реабілітаційними центрами. Ці організації доповнюють державні сервіси, надаючи

безоплатну або частково фінансовану психологічну допомогу, соціальний супровід, юридичне консультування, фізичну реабілітацію, кар'єрне консультування, програми професійного навчання та підтримку процесу повернення ветеранів до цивільного життя.

Таким чином, сучасна інституційна модель система допомоги військовослужбовцям та ветеранам війни в Україні сформована на основі поєднання державних і недержавних ресурсів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до відновлення здоров'я, соціальної реінтеграції та підвищення якості життя військовослужбовців, ветеранів і членів їхніх сімей.

Разом із тим ефективність такої системи визначається рівнем координації між її суб'єктами. Це зумовлює необхідність формування цілісної моделі їхньої інституційної взаємодії. На основі проведеного аналізу пропонується модель інституційної взаємодії у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів, яка ґрунтується на багаторівневому управлінні (табл. 1).

Перший, стратегічний рівень взаємодії передбачає формування державної політики, законодавче забезпечення, бюджетне фінансування та державний контроль. На другому, центральному рівні від-

бувається міжвідомча та галузева взаємодія щодо реалізації державної політики, організації медичного, психологічного і соціального забезпечення, а також фінансування відповідних послуг.

На третьому, регіональному рівні забезпечуються координація діяльності установ, реалізація державних і регіональних програм, моніторинг та контроль якості надання послуг. Четвертий, місцевий рівень взаємодії спрямований на реалізацію місцевих програм, фінансування заходів, розвиток мережі соціальних сервісів та безпосередню підтримку військовослужбовців і ветеранів війни. П'ятий, інституційний рівень (сервісний) забезпечує надання медичної, психологічної, соціальної, адміністративної та реабілітаційної допомоги відповідними установами. Шостий рівень – недержавний, який реалізує програми психологічної підтримки, соціальної адаптації, професійної реінтеграції та гуманітарної допомоги.

Запропонована авторська модель демонструє, що система соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів функціонує як багаторівнева інституційна мережа, у якій взаємодіють суб'єкти державного управління, місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, соціальної сфери та недержавний сектор. Ефективність

Таблиця 1

Модель інституційної взаємодії публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців та ветеранів України

Основні суб'єкти	Форми взаємодії
I. Стратегічний рівень взаємодії	
Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України	Закони, державні програми, постанови, бюджетне фінансування, парламентський контроль
II. Галуzeвий рівень взаємодії (центральный)	
Міністерство у справах ветеранів, МОЗ, Міністерство соціальної політики, Міністерство оборони, МВС, НСЗУ	Міжвідомча координація, державні цільові програми, електронний обмін даними
III. Регіональний рівень взаємодії	
Обласні та районні військові (державні) адміністрації	Координаційні ради, регіональні програми, міжвідомчі робочі групи
IV. Місцевий рівень взаємодії	
Органи місцевого самоврядування	Місцеві програми, соціальне замовлення, співпраця з громадськими організаціями
V. Інституційний рівень взаємодії (сервісний)	
Госпіталі, реабілітаційні центри, Центри психічного здоров'я, Центри життєстійкості, Центри ветеранського розвитку, Центри соціальних служб, ЦНАП, ветеранські простори	Мультидисциплінарні команди, маршрутизація ветеранів, індивідуальний супровід
VI. Недержавний рівень взаємодії	
Громадські організації, благодійні фонди, міжнародні організації, волонтерські ініціативи, приватні реабілітаційні центри, ветеранські об'єднання	Партнерські проєкти, грантові програми, меморандуми про співпрацю, соціальне партнерство

Джерело: розроблено авторами.

функціонування зазначеної інституційної моделі соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни значною мірою залежить від узгодженості дій суб'єктів публічного управління. З огляду на комплексність потреб військовослужбовців та ветеранів війни, жодний окремих орган не може забезпечити повний спектр послуг, тому система ґрунтується на міжвідомчій взаємодії, міжсекторальному партнерстві, цифровій інтеграції, соціальному партнерстві та спільному фінансуванні програм.

Останніми роками в Україні розвиваються нові форми інституційної підтримки ветеранів, які інтегруються у систему публічного управління. Серед них – Програма ветеранського лідерства, спрямована на підготовку ветеранів до роботи в органах публічної влади та громадському секторі, що сприяє формуванню кадрового резерву та посиленню їхнього представництва в ухваленні рішень. Перспективним цифровим інструментом є платформа «Жити назустріч», яка об'єднує інформацію про послуги, психологічну підтримку, працевлаштування, навчання та соціальну адаптацію ветеранів. Важливу роль відіграють Центри повернення, що забезпечують комплексний супровід демобілізованих військовослужбовців, включаючи психологічну, соціальну, юридичну допомогу, професійну орієнтацію та підтримку сімей.

Подальший розвиток отримує мережа ветеранських просторів як локальних центрів взаємодії

влади, громадських організацій і ветеранської спільноти, де формується індивідуальний маршрут отримання послуг. Значний внесок у цьому напрямку роблять громадські та ветеранські організації, які впроваджують інноваційні практики соціально-психологічної реабілітації, серед яких рівне консультування («ветеран – ветерану»), арт-і спортивна терапія, професійна адаптація тощо. Їхня взаємодія з державою підвищує ефективність публічного управління загалом та розширює доступність послуг для військовослужбовців і ветеранів війни в Україні.

Висновки. Отже, інституційна модель публічного управління у сфері соціально-психологічної реабілітації військовослужбовців і ветеранів війни в Україні є багаторівневою та міжвідомчою, об'єднує органи державної влади та місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, соціальні служби, громадські та міжнародні організації тощо. Запропонована модель інституційної взаємодії сприяє підвищенню узгодженості діяльності всіх суб'єктів, забезпечує комплексний підхід щодо надання реабілітаційних послуг і орієнтує публічну систему на потреби військовослужбовців, ветеранів та членів їхніх сімей, що є важливою передумовою вдосконалення публічної ветеранської політики. Ефективність функціонування зазначеної інституційної системи залежить від належної координації суб'єктів, цифровізації, міжсекторального партнерства та достатнього ресурсного забезпечення.

Список літератури:

1. Звіт про роботу Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів за період роботи чотирнадцятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання: рішення Комітету від 04.02.2026 р. (протокол № 235). URL: <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/32397.pdf>.
2. Маркіна К. В Апараті ВРУ працює 6% ветеранів – аналіз ЧЕСНО. Рух ЧЕСНО. 13 трав. 2026 р. URL: <https://www.chesno.org/post/6842>.
3. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2025 р. № 1173. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/prozatverdzhennia-prohramy-diialnosti-kabinetu-ministriv-ukrainy-1173-100925>.
4. Маркіна К. Лише 5% держслужбовців у міністерствах є ветеранами – аналіз ЧЕСНО. Рух ЧЕСНО. 30 квіт. 2026 р. URL: <https://veterans.chesno.org/news/6832>.
5. Маркіна К. Третина ветеранів у міністерствах займають керівні посади – результати дослідження. Рух ЧЕСНО. 30 квіт. 2026 р. URL: <https://www.chesno.org/post/6833/>
6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

Yunyk I. H., Plotnichenko S. R., Bezzubko B. I. INSTITUTIONAL MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF MILITARY PERSONNEL AND VETERANS IN UKRAINE

A comprehensive analysis has been carried out of the institutional model of public administration in the field of socio-psychological rehabilitation of military personnel and veterans in Ukraine. This article explores the nature of the institutional mechanism as a multi-level system of interaction between state authorities, local self-government bodies, social and healthcare institutions, and non-governmental organisations, which jointly form, implement and control state policy in the field of the socio-psychological rehabilitation of military personnel and veterans. Particular attention is paid to the role of the Verkhovna Rada of Ukraine as a legislative and controlling body, as well as the Cabinet of Ministers of Ukraine as the key coordinator of the executive branch. The functions of central executive bodies, in particular the relevant ministries responsible for implementing specialised areas of rehabilitation, are analysed. Separate attention is given to the activities of regional and local authorities, which implement state policy, organise the provision of social and psychological services, and develop local infrastructure to support military personnel and veterans. Significant attention is given to service-providing institutions – rehabilitation centres, mental health centres, veterans' spaces, Administrative Services Centres and other institutions that directly provide services. The role of the non-governmental sector, which complements the state support system and ensures a comprehensive approach to rehabilitation, is also analysed. The importance of interagency cooperation, cross-sectoral partnerships, digitalisation, financial coordination and monitoring of effectiveness as key mechanisms for the functioning of the system is emphasised.

Based on the analysis carried out, the author proposes a multi-level model of institutional interaction that reflects the systemic integration of the strategic, central, regional, local, service and non-governmental levels of management. The effectiveness of the socio-psychological rehabilitation of military personnel and veterans depends on the coordination of actions across all institutions, the development of partnership mechanisms, and the orientation of the public administration system towards human needs as a key priority of state policy.

Keywords: *public administration, institutional mechanism, institutional model, socio-psychological rehabilitation, military personnel, veterans, veterans' policy, inter-agency cooperation, managerial decision-making.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.07.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 355.212:004

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/24>

Драган Ю. А.

<https://orcid.org/0009-0006-4803-7584>

Національна академія Національної гвардії України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПЕРСОНАЛЬНОГО ОБЛІКУ ОСОБОВОГО СКЛАДУ ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАНЬ УКРАЇНИ

У статті досліджено сучасний стан цифровізації процесів персонального обліку особового складу Збройних Сил України та Національної гвардії України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність переходу від переважно паперових технологій ведення персонального обліку до інтегрованих інформаційно-комунікаційних систем, здатних забезпечувати оперативне отримання, оброблення, накопичення та захист кадрової інформації. Встановлено, що підвищення інтенсивності бойових дій, значне збільшення чисельності особового складу та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень потребують удосконалення існуючих механізмів обліку військовослужбовців.

Проаналізовано нормативно-правові засади функціонування Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг», який є цифровою основою військового обліку в Україні та забезпечує накопичення, актуалізацію і використання відомостей про людські ресурси сектору безпеки і оборони держави. Визначено основні переваги цифровізації персонального обліку, серед яких скорочення часу на оброблення кадрової інформації, зменшення кількості помилок під час ведення облікової документації, підвищення достовірності даних, забезпечення прозорості кадрових процесів та покращення інформаційної взаємодії між органами військового управління.

Виявлено проблемні питання, що стримують розвиток цифрового персонального обліку. До них віднесено недостатній рівень інтеграції відомчих інформаційних ресурсів, ризики кібербезпеки, наявність неоцифрованих архівних даних, потребу в підготовці персоналу до роботи з сучасними цифровими платформами та необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення обробки персональних даних військовослужбовців.

Запропоновано напрями подальшого вдосконалення системи персонального обліку особового складу військових формувань України. Вони передбачають створення єдиного цифрового кадрового середовища сектору безпеки і оборони, впровадження технологій автоматизованого обміну даними між державними реєстрами, використання засобів штучного інтелекту для кадрової аналітики, розвиток механізмів кіберзахисту та формування цифрових компетентностей посадових осіб кадрових органів.

Результати дослідження можуть бути використані під час удосконалення системи кадрового менеджменту, військового обліку та інформаційного забезпечення діяльності органів військового управління.

Ключові слова: персональний облік, особовий склад, цифровізація, військовий облік, кадрове забезпечення, інформаційні системи, Збройні Сили України, Національна гвардія України, реєстр «Оберіг».

Постановка проблеми. Ефективне функціонування системи персонального обліку особового складу є однією з ключових умов забезпечення боєготовності військових формувань України. В умовах широкомасштабної збройної агресії російської федерації особливої актуальності набувають питання оперативного отримання достовірної інформації про чисельність, склад, переміщення, комплектування та кадровий потенціал військ [2, с. 80; 3, с. 252]. Традиційні паперові технології ведення персонального обліку характеризуються значною трудомісткістю, ризиком виникнення помилок та обмеженими можливостями оперативного аналізу кадрової інформації [6, с. 38; 7, с. 150].

Цифровізація процесів персонального обліку створює передумови для формування сучасної системи управління людськими ресурсами у Збройних Силах України та Національній гвардії України [10; 11, с. 199]. Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг», який забезпечує накопичення, зберігання та актуалізацію облікових даних про людські мобілізаційні ресурси держави [1; 2, с. 81]. Реєстр спрямований на зменшення паперового документообігу, підвищення точності військового обліку та автоматизацію кадрових процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації обліку особового складу військових формувань досліджували П. Ткачук, В. Коваль, В. Назарійчук, Ю. Сенюк та інші науковці, які розглядали організаційні засади ведення обліку особового складу у військових частинах [13, с. 45]. Проблематику цифрової трансформації державного управління, впровадження електронних реєстрів та інформаційних систем досліджували В. Бакуменко, В. Куйбіда, С. Дубенко, А. Семенченко та інші вчені [13, с. 112; 14, с. 58]. Особливості цифрової трансформації публічного управління розглядаються у працях О. Побережець та В. Обухіної [6, с. 36], В.Саприкіна [7, с. 149], Н. Орлової [8, с. 119]. Проблеми цифровізації військового обліку та функціонування реєстру «Оберіг» досліджували О. Правдивець [2, с. 82] та І. Панова [3, с. 255].

Водночас питання цифровізації саме персонального обліку особового складу військових формувань України в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Незважаючи на значний прогрес у сфері цифрової трансформації сектору безпеки і оборони,

залишаються недостатньо вирішеними питання: інтеграції кадрових інформаційних ресурсів; автоматизованого обміну даними між державними реєстрами; забезпечення кібербезпеки персональних даних; використання аналітичних інструментів для підтримки кадрових рішень; цифрової підготовки посадових осіб кадрових органів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасного стану цифровізації процесів персонального обліку особового складу Збройних Сил України та Національної гвардії України, визначення проблемних аспектів їх функціонування та обґрунтування перспективних напрямів подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація кадрових процесів у військових формуваннях є складовою загальної цифрової трансформації сектору безпеки і оборони України [6, с. 39; 12, с. 77]. Її основною метою виступає забезпечення своєчасного отримання достовірних відомостей про особовий склад для підтримки управлінських рішень на всіх рівнях військового управління.

Правову основу цифровізації військового обліку становить Закон України «Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів». Відповідно до положень закону до реєстру вносяться персональні та службові дані військовозобов'язаних, резервістів і призовників, що забезпечує створення єдиного інформаційного середовища кадрового обліку. Важливим етапом цифрової трансформації стало впровадження реєстру «Оберіг», який виступає цифровою основою військового обліку та забезпечує функціонування сучасних електронних сервісів для громадян і органів військового управління [2, с. 81; 3, с. 256].

Основними перевагами цифровізації персонального обліку є: підвищення оперативності оновлення кадрових даних; зменшення кількості помилок при веденні обліку; скорочення паперового документообігу; автоматизація формування звітності [4, с. 27; 5, с. 29]; покращення контролю за достовірністю інформації; можливість використання аналітичних інструментів. Використання цифрових HR-технологій дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами, покращити кадрове планування та забезпечити підтримку управлінських рішень на основі аналітичних даних [10; 11, с. 201].

Разом із перевагами існують і проблемні аспекти. Одним із них є необхідність оцифру-

вання значних масивів архівної кадрової документації та забезпечення актуальності відомостей про військовозобов'язаних [3, с. 258]. В окремих випадках відомості про військовозобов'язаних потребують уточнення та верифікації, що свідчить про необхідність подальшого розвитку інформаційних систем та механізмів інтеграції державних реєстрів.

Особливу увагу необхідно приділяти питанням кібербезпеки. Персональні дані військовослужбовців є об'єктом підвищеного інтересу з боку противника, тому цифрові системи персонального обліку повинні функціонувати із застосуванням багаторівневих механізмів захисту інформації [9, с. 23; 12, с. 80].

Перспективним напрямом розвитку є створення єдиної цифрової екосистеми кадрового менеджменту сектору безпеки і оборони, яка забезпечить автоматизований обмін інформацією між Збройними Силами України, Національною гвардією України та іншими складовими сектору безпеки і оборони [9, с. 126]. Важливим напрямом подальшого розвитку є використання технологій штучного інтелекту та великих даних для прогнозування кадрових потреб, оцінювання рівня комплектування військ та підтримки прийняття управлінських рішень [10; 11, с. 203].

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація процесів персонального обліку особового складу є одним із пріоритетних напрямів розвитку системи військового управління України та важливою складовою трансформації сектору безпеки і оборони відповідно до сучасних вимог. Зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень, а також потреба у забезпеченні достовірності кадрових даних обумовлюють необхідність широкого впровадження цифрових технологій у діяльність органів військового управління.

У ході дослідження встановлено, що використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері персонального обліку особового складу дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити актуальність та достовірність облікових даних, скоротити часові витрати на їх оброблення та передачу, а також мінімізувати вплив людського фактора під час ведення кадрового обліку. Впровадження електронних реєстрів, автоматизованих баз даних та цифрових систем документообігу сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення управлінської діяльності та створює передумови для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях військового управління [4, с. 28; 5, с. 30].

Визначено, що одним із ключових результатів цифровізації є формування єдиного інформаційного середовища кадрового менеджменту, яке забезпечує інтеграцію даних про проходження військової служби, професійну підготовку, кар'єрне зростання, кадрові переміщення та інші аспекти службової діяльності військовослужбовців.

Такий підхід дозволяє підвищити рівень контролю за кадровими процесами, забезпечити прозорість обліку та покращити взаємодію між органами військового управління.

Разом із тим встановлено, що ефективність цифрової трансформації персонального обліку значною мірою залежить від рівня захищеності інформаційних ресурсів, технічного забезпечення, нормативно-правового супроводу та готовності персоналу до використання сучасних цифрових рішень. Особливої актуальності набувають питання забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних військовослужбовців та підтримання безперервності функціонування інформаційних систем в умовах воєнного стану.

Основними напрямками подальшого вдосконалення системи персонального обліку особового складу визначено розвиток єдиного цифрового кадрового середовища, інтеграцію державних інформаційних ресурсів, посилення кіберзахисту персональних даних, впровадження сучасних засобів кадрової аналітики та прогнозування, а також підготовку персоналу до роботи з цифровими системами управління людськими ресурсами [8, с. 123; 9, с. 127].

Практична реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрового менеджменту, удосконаленню процесів прийняття управлінських рішень та забезпеченню належного рівня інформаційної підтримки діяльності військових формувань України.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно зосередити на розробленні моделей автоматизованого управління людськими ресурсами військових формувань України із використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання та інтелектуального аналізу даних. Важливим напрямом також є дослідження можливостей створення інтегрованих цифрових платформ кадрового управління, здатних забезпечити комплексну підтримку процесів планування, обліку, оцінювання та розвитку персоналу в умовах сучасних викликів безпеки.

Список літератури:

1. Про Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів: Закон України від 16.03.2017 р. № 1951-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19>.
2. Правдивець О. М. Цифровізація суспільства та організаційно-правові механізми функціонування Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2021. № 3 (42). С. 79–84. DOI: 10.33099/2311-7249/2021-42-3-79-84.
3. Панова І. В. Правові аспекти цифровізації військового обліку в Україні. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1 (104). С. 251–260. DOI: 10.32631/v.2024.1.21.
4. Gorodianska L. V. Implementation of Digital Technologies into Servicemen Financial Support System of the Armed Forces of Ukraine. *Military Special Sciences*. 2022. Vol. 52. P. 25–29. DOI: 10.17721/1728-2217.2022.52.25-29.
5. Gorodianska L. V. Technology of Digital Adaptation Data of Monetary and Pension Supply of the Military Personnel of the Armed Forces of Ukraine. *Military Special Sciences*. 2023. Vol. 53. P. 27–31. DOI: 10.17721/1728-2217.2023.53.27-31.
6. Побережець О. В., Обухіна В. В. Цифрова трансформація у сфері державного управління: теоретичні аспекти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. № 2 (57). С. 35–47. DOI: 10.18524/2413-9998.2024.2(57).324048.
7. Саприкін В. В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. № 19. С. 148–156. DOI: 10.17721/2616-9193.2024/19-19/22.
8. Орлова Н. С. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації державного управління України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 11. С. 118–125. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-11-118-125.
9. Sikalo M. V. Hybrid Military Document Management in the Armed Forces of Ukraine: Management Risks and Conditions for Scaling Digital Transformation. *Чесць і закон*. 2026. № 1 (96). С. 118–130. DOI: 10.33405/2078-7480/2026/96/1(96)/363062.
10. Kholod S., Pavlova V., Kolomytseva O., Hurenko A. Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 6. DOI: 10.25115/eea.v39i6.5015.
11. Abdullah N., Rahman M., Ismail A. Impact of Human Resources Information Systems in the Military Environment. *Asia Pacific Management Review*. 2020. Vol. 25. No. 4. P. 198–206. DOI: 10.1016/j.apmr.2020.02.001.
12. Семенчук Т. В., Мельничук М. О. Цифрове врядування: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 75–83. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-10-13.
13. Бакуменко В. Д., Куйбіда В. С. Цифрове врядування : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 320 с.
14. Семенченко А. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 286 с.

Drahan Yu. A. DIGITALIZATION OF PERSONNEL RECORD MANAGEMENT PROCESSES OF MILITARY PERSONNEL IN THE MILITARY FORMATIONS OF UKRAINE

The article examines the current state of the digitalization of personnel record management processes in the Armed Forces of Ukraine and the National Guard of Ukraine under martial law conditions. The relevance of transitioning from predominantly paper-based personnel record-keeping technologies to integrated information and communication systems capable of ensuring the prompt collection, processing, accumulation, and protection of personnel data is substantiated. It has been established that the increased intensity of combat operations, the significant growth in the number of military personnel, and the need for rapid managerial decision-making require the improvement of existing mechanisms for military personnel accounting.

The study analyzes the regulatory and legal framework governing the operation of the Unified State Register of Conscripts, Persons Liable for Military Service, and Reservists "Oberih", which serves as the digital foundation of military registration in Ukraine and ensures the accumulation, updating, and utilization of information on the human resources of the state's security and defense sector. The main advantages of the digitalization of personnel records are identified, including reduced time required for processing personnel information, fewer errors in maintaining personnel documentation, increased data accuracy, enhanced transparency of personnel management processes, and improved information exchange among military command and control bodies.

The research identifies key challenges hindering the development of digital personnel accounting. These include the insufficient integration of departmental information resources, cybersecurity risks, the presence of non-digitized archival data, the need for personnel training in the use of modern digital platforms, and the necessity of improving the regulatory framework for processing military personnel's personal data.

Directions for the further improvement of the personnel record management system within Ukraine's military formations are proposed. These include the creation of a unified digital personnel environment for the security and defense sector; the implementation of automated data exchange technologies between state registers, the use of artificial intelligence tools for personnel analytics, the enhancement of cybersecurity mechanisms, and the development of digital competencies among personnel officers.

The findings of the study may be applied to the improvement of personnel management systems, military registration processes, and information support for military command and control activities.

Keywords: *personnel records, military personnel, digitalization, military registration, personnel support, information systems, Armed Forces of Ukraine, National Guard of Ukraine, Oberih Register.*

Дата першого надходження статті до видання: 26.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Андрійчук Т. С. – кандидат політичних наук, старший викладач Національного університету «Києво-Могилянська академія», заступник завідувача відділу Секретаріату Кабінету Міністрів України

Барсученко І. В. – адвокат АО «ПРЕМ'ЄР-ГРУП»

Беззубко Б. І. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету

Бессараб О. В. – кандидат філологічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної діяльності та інноваційного розвитку Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Бортняк К. В. – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Власенко С. Г. – кандидат наук з державного управління, виконувач обов'язків голови Державної служби геології та надр України

Драган Ю. А. – старший викладач кафедри забезпечення державної безпеки Національної академії Національної гвардії України

Захарчук М. С. – кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Іванов А. В. – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

Юффе М. В. – доктор філософії з психології, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Клименко О. В. – доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Косаревич Н. Б. – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Котов І. В. – кандидат наук з державного управління, начальник відділу інвестиційної політики, управління проектами та міжнародного співробітництва Білогірської сільської ради, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету

Коцюбинський О. В. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

Кошмал С. С. – аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Кравець І. О. – аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету

Логоша В. В. – кандидат юридичних наук, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Мануляк Р. Т. – здобувач другого рівня вищої освіти, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Масик-Бессова М. З. – кандидат наук з державного управління, доцент, учений секретар Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Митус В. І. – головний лікар ПП МЦ «Евпраксія»

Мохненко А. С. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету

Плотніченко С. Р. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету

Притула А. С. – здобувачка вищої освіти другого рівня вищої освіти Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Пустовалова А. – завідувач відділення променевої діагностики ТОВ «Медичний дім «Odrex»

Руденко О. М. – аспірант кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Рябцев Г. Л. – доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія», головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень

Самойленко Л. Я. – кандидат наук з державного управління, доцент Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Серьогіна Н. О. – доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук, доцент, завідувач відділу післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку Державного некомерційного підприємства «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України»

Турчак Д. В. – кандидат наук з державного управління, керівник Офісу підтримки відновлення

Ходзінський І. С. – аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Чудновець І. С. – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Юник І. Г. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Таврійського державного агротехнологічного університету

Науковий журнал

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

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 37 (76) № 3 2026

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *О. Молодецька*

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. 16,58. Ум. друк. арк. 17,9.

Зам. № 0726/655. Наклад 150 прим.

Дата розміщення онлайн: 12.08.2026. Дата друку: 19.08.2026.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 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.