ISSN 2617-572X

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

№ 2(67)/2026

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 2 (67)

Київ 2026

ББК 66.061.43
УДК 351
П88

Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; Наукова періодика України; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2026

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publìčne admìnìstruvannâ ta nacìonal'na bezpeka"

Редакційна колегія

Головний редактор: **Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

Члени редакційної колегії

Алексеєва Катерина Андріївна — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів та природокористування України, Україна

Биркович Тетяна Іванівна — доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук, професор, професор кафедри філософії і педагогіки Київського національного університету культури і мистецтв, Україна

Бобось Олександр Леонідович — доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Україна

Воротін Валерій Євгенович — доктор наук з державного управління, професор, директор Українського державного науково-дослідного інституту «Ресурс» Державного агентства з управління резервами України, Україна

Маначинська Юлія Анатоліївна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, Україна

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

Захарко Сільвія — доктор економічних наук, доцент, доцент (conferenţiar universitar) Молдавського державного університету, Молдова

Кумар Гупта Сандіп — доктор філософії (PhD), професор, Школа комерції та менеджменту, Mohan Babu University, Індія

Кожокару Марія — доктор філософії (PhD), завідувач кафедри Молдавського державного університету, Республіка Молдова

Editorial team

Editor-in-Chief: **Kovalenko Dmytro** — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Editorial Board Members

Alekseieva Kateryna — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Production and Investment Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

Byrkovych Tetiana — Doctor of Sciences in Public Administration, PhD in Law, Professor, Professor of the Department of Philosophy and Pedagogy, Kyiv National University of Culture and Arts, Ukraine

Bobos Oleksandr — Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Ukraine

Vorotin Valerii — Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Director of the Ukrainian State Research Institute "Resurs" of the State Agency of Ukraine for Reserve Management, Ukraine

Manachynska Yuliia — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics, Ukraine

Rusina Yuliia — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

Cojocaru Maria — PhD, Head of the Department, Moldova State University, Republic of Moldova

Gupta Sandeep Kumar — PhD, Professor, School of Commerce & Management, Mohan Babu University, India

Zakharco Silvia — Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor (conferențiar universitar), Moldova State University, Moldova

№ 2 (67)
2026
лютий
ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ВИДАННЯ
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»
ELECTRONIC SCIENTIFIC PUBLICATION
«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

ЗМІСТ

Васильєва Наталія Вікторівна
МОДЕРНІЗАЦІЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ФРАНЦІЇ: РЕЛЕВАНТНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 7

Гончарук Юрій Володимирович
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ 17

Заблоцький Володимир Валентинович
ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ 24

Копестинський Тарас Йосипович
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 37

Орлов Олександр Валентинович, Дворянов Віктор Петрович
ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ У КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ 42

Семенець-Орлова Інна Андріївна, Русинюк Микола Миколайович
ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 51

Федорчак Ольга Василівна
ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ 62

Фіцай Мирослав Михайлович
ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ 75

Хомюк Сергій Петрович
СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОТРЕБИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ 82

Шумляєва Ірина Дамирівна, Карагодін Юрій Дмитрович
СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ 92

CONTENTS

Vasylieva Nataliia
MODERNIZATION OF FRANCE'S DIPLOMATIK SERVISE: RELEVANT EXPERIENCE FOR UKRAINE 7

Honcharuk Yurii
CYBERSECURITY PROVISION IN PUBLIC ADMINISTRATION: WARTIME CHALLENGES AND THREATS 17

Zablotskyi Volodymyr
FEATURES OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY BODIES IN LATIN AMERICAN COUNTRIES 24

Kopestynskyi Taras
TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MECHANISM OF GOVERNANCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW 37

Orlov Oleksandr, Dvorianov Viktor
TRANSFORMATION OF MODERN ARMED CONFLICTS IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR AND STATE MECHANISMS FOR COUNTERING HYBRID THREATS 42

Semenets-Orlova Inna, Rusyniuk Mykola
INSTITUTIONAL RESILIENCE OF PUBLIC AUTHORITIES AS THE BASIS FOR ENSURING RESILIENCE AND NATIONAL SECURITY UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE 51

Fedorchak Olha
THE IMPACT OF WAR ON ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN UKRAINE: THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT 62

Fitsai Myroslav
ECONOMIC–MATHEMATICAL MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT MECHANISMS FOR SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT IN UKRAINE 75

Khomiuk Serhii
STRATEGIC FRAMEWORK FOR PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION FOR STRENGTHENING THE STATE'S ECONOMIC SECURITY UNDER MILITARY INFLUENCE 82

Shumliaieva Iryna, Karagodin Iurii
SOCIAL DESIGN AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESSES OF SOCIAL INTEGRATION AND REINTEGRATION 92

УДК 341.71:351.88

Васильєва Наталія Вікторівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та публічної служби
Академія праці, соціальних відносин і туризму
Vasylieva Nataliia
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Public Service
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
ORCID: 0000-0002-3128-7767

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11982

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДИПЛОМАТИЧНОЇ СЛУЖБИ ФРАНЦІЇ: РЕЛЕВАНТНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

MODERNIZATION OF FRANCE'S DIPLOMATIK SERVISE: RELEVANT EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. *Вступ. В умовах сучасного сьогодення України, дипломатична служба постає одним із ключових інструментів посилення національної безпеки та розвитку зовнішньополітичної діяльності у контексті зростання глобальних викликів, гібридних загроз та необхідності забезпечення стійкої міжнародної підтримки держави у протидії зовнішній агресії. Відтак, процес модернізації дипломатичної служби України має сприяти підвищенню ефективності її функціонування, призвести до запровадження низки інституційних, кадрових, технологічних змін задля покращення іміджу української держави у протистоянні збройній агресії російської федерації. Франція, як одна з провідних та найбільш потужних країн у складі Європейського Союзу, постійний член Ради Безпеки ООН, упродовж останнього десятиліття здійснює масштабну трансформацію свого зовнішньополітичного відомства. Модернізація дипломатичної служби Франції спрямована на підвищення професійної мобільності дипломатів, оптимізацію структури Міністерства Європи та закордонних справ, зміцнення міжвідомчої координації, цифровізацію дипломатичної діяльності, а також посилення спроможності держави реагувати на глобальні кризи. Для України, яка в умовах російської агресії та європейської інтеграції активно реформує власну систему дипломатичної служби, досвід Франції є надзвичайно цінним.*

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз історичної ретроспективи та складових процесу модернізації дипломатичної служби Франції, зокрема щодо визначення релевантних елементів вказаного досвіду, які можуть бути імплементовані до процесу модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобальних криз та євроінтеграційного розвитку української держави.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження даної теми становлять положення теорії державного управління та міжнародних відносин, специфіка дипломатичної діяльності, зарубіжні практики функціонування дипломатичних служб в країнах ЄС. У даній науковій публікації використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи Французької Республіки, ЄС, аналітичні матеріали.

Результати. У науковій статті визначено, що процес модернізації дипломатичної служби Франції у контексті трансформації її інституційного та функціонального забезпечення відбувався в умовах динамічних змін міжнародного середовища, які викликані системною кризою глобалізації. Проаналізовано історичну ретроспективу, охарактеризовано складові процесу модернізації дипломатичної служби Франції, визначено релевантні елементів її діяльності, що можуть бути імплементовані у процес модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобалізаційних викликів. Охарактеризовано ключові аспекти успішної модернізації дипломатичної служби Франції, а саме: професіоналізацію

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

дипломатичного корпусу та впровадження системи його оцінювання; активну європеїзацію зовнішньої політики та посилення стратегічної автономії ЄС; економізацію дипломатії та структурну реформу зовнішньоекономічної діяльності; модернізацію управлінських структур на засадах програми MAEDI 21 та їх трансформацію до глобальної дипломатії; цифровізацію дипломатичної діяльності; оптимізацію та зміцнення дипломатичного корпусу Франції; посилення міжвідомчої координації у сферах безпеки, оборони, економіки, екології та інноваційних технологій. Розкрито особливості французького підходу до інтеграції зовнішньої політики та національної безпеки, а також забезпечення міжвідомчої взаємодії в системі зовнішньополітичного управління.

Перспективи. У подальших наукових напрацюваннях пропонується дослідження цієї теми у контексті деталізація розвитку дипломатичної служби Франції з врахуванням впливу сучасних геополітичних викликів, які постають перед країнами Європейського Союзу.

Ключові слова: *глобалізація, модернізація дипломатичної служби, державне управління, зовнішня політика Франції, інституційна реформа, національна безпека, цифровізація дипломатії, релевантний досвід для України.*

Summary. *Introduction. In the current circumstances facing Ukraine, the diplomatic service emerges as one of the key instruments for strengthening national security and advancing foreign policy activities in the context of growing global challenges, hybrid threats, and the need to ensure sustained international support for the state in countering external aggression. Consequently, the modernization of Ukraine's diplomatic service should enhance the efficiency of its functioning and lead to the introduction of a set of institutional, personnel, and technological changes aimed at improving the international image of the Ukrainian state in its confrontation with the armed aggression of the Russian Federation. France, as one of the leading and most influential countries within the European Union and a permanent member of the UN Security Council, has been undertaking a large-scale transformation of its foreign policy apparatus over the past decade. The modernization of France's diplomatic service is aimed at increasing the professional mobility of diplomats, optimizing the structure of the Ministry for Europe and Foreign Affairs, strengthening interagency coordination, digitalizing diplomatic activities, and enhancing the state's capacity to respond to global crises. For Ukraine, which is actively reforming its foreign policy system in the context of Russian aggression and European integration, France's experience is of exceptional value.*

Purpose. The aim of the study is a comprehensive analysis of the historical background and the key components of the modernization of the French diplomatic service, particularly with regard to identifying relevant elements of this experience that can be implemented in the modernization of Ukraine's diplomatic service in the context of contemporary global crises and the European integration trajectory of the Ukrainian state.

Materials and methods. The methodological basis of this research includes the principles of public administration theory and international relations, the specifics of diplomatic activity, and foreign practices of diplomatic services in EU member states. The study employs systemic, comparative, structural-functional, and institutional approaches. The empirical basis consists of legal and regulatory documents of the French Republic, the EU, as well as analytical materials.

Results. The article demonstrates that the modernization of the French diplomatic service – regarding its institutional and functional transformation – took place under conditions of dynamic changes in the international environment driven by the systemic crisis of globalization. The historical retrospective is analyzed, and the key components of the modernization of France's diplomatic service are characterized. Relevant elements of its functioning that may be applied to the modernization of Ukraine's diplomatic service in the context of current globalization challenges are identified. The study outlines the key aspects of the successful modernization of the French diplomatic service, namely: professionalization of the diplomatic corps and implementation of its evaluation system; active Europeanization of foreign policy and strengthening the EU's strategic autonomy; the economization of diplomacy and structural reform of foreign economic activity; modernization of governance structures based on the MAEDI 21 program and their transformation toward global diplomacy; digitalization of diplomatic activity; optimization and strengthening of France's diplomatic corps; enhancement of interagency coordination in the fields of security, defense, economy, ecology, and innovative technologies. The article also reveals the specific features of the French approach to integrating foreign policy and national security and ensuring interagency cooperation within the foreign policy management system.

Discussion. In further scholarly research, it is proposed to examine this topic in the context of a more detailed analysis of the development of France's diplomatic service, taking into account the impact of contemporary geopolitical challenges faced by the countries of the European Union.

Key words: *globalization, modernization of the diplomatic service, public administration, France's foreign policy, institutional reform, national security, digitalization of diplomacy, relevant experience for Ukraine.*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення українська держава перебуває у стані повномасштабної збройної агресії рф та водночас реалізовує власний євроінтеграційний розвиток, а також у відповідності до Конституції України все ще продовжує євроатлантичну співпрацю. За таких обставин проблематика підвищення інституційної спроможності дипломатичної служби України у напрямі її модернізації набуває критичного значення та вимагає адаптації кращих зарубіжних практик, зокрема французького досвіду дипломатичної модернізації. За умов сьогодення існує нагальна необхідність ре-

формування дипломатичної служби України, що враховуватиме сучасні виклики глобальної безпеки, тенденції розвитку європейської дипломатії та перевірені інституційні рішення, реалізовані у Франції. Такий підхід дозволить зміцнити зовнішньополітичний потенціал нашої держави, підвищити її стійкість до глобальних загроз, забезпечити ефективну участь у формуванні міжнародної безпекової політики в умовах збройної конфронтації та трансформації світового порядку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування французької дипломатії є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, В. Г.Ціватий у власних наукових працях в контексті історичної ретроспективи досліджує специфіку і значення зовнішньої політики та дипломатії, як складника духовно орієнтованої соціальної та інтелектуальної організації європейського суспільства доби Середньовіччя й раннього Нового Часу, акцентуючи увагу на інституціональних особливостях Середземноморської моделі дипломатії. Дослідник проаналізував політико-дипломатичні процеси на початку формування відповідних політико-дипломатичних систем у провідних державах Європейського Середземномор'я, зокрема, історичні передумови та інституційні етапи формування французької, іспанської та італійської шкіл дипломатії, відзначаючи усталеність французької дипломатичної практики на одному з етапів формування абсолютних держав у Європі [1].

Деталізація принципів особливостей функціонування, інституційної структури, кадрової та культурної політики дипломатичної служби Франції представлена в наукових розробках. К. В. Балабанова, М. В. Трофименка, які зазначають, що інтерес до вивчення французької дипломатії визначається започаткуванням цією країною основних принципів, традицій та тенденцій у дипломатичній науці та майстерності, які в подальшому стали джерелом становлення універсальних принципів та методів світової дипломатії. Крім того, на думку науковців, дипломатична служба Франції стала прообразом для дипломатичних служб інших держав, зокрема тих, що виникли після ліквідації французької колоніальної інтеграції [2].

Український дипломат та науковець Р. В. Палагусинець, досліджуючи основні механізми формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби, його значення та роль в контексті державного управління, також враховує досвід Франції щодо інтелектуалізація праці та добору кадрів для дипломатичної служби [3].

Представники молодої когорти вітчизняних дослідників В. Авраменко [4]. О. Жмура [5] розглядають явище французької культурної дипломатії, як «м'якої сили», зазначаючи про важливу роль міжнародної організації Франкофонія в процесі впровадження зовнішньої політики Франції. Так, В. Авраменко акцентує увагу на тому, що дана організація виступає як один з інструментів збереження французького випливу на франкомовних територіях, а також забезпечує просування бренду «французької мови» у світі. Інша дослідниця О. Жмура розглядає змістовну сутність поняття «м'якої сили» на прикладі зовнішньої політики Франції, аналізуючи при цьому основні напрями впровадження такої політики та результати активного стимулювання цього інструменту французької зовнішньополітичної діяльності та перспективи її розвитку.

Наукову цікавість у контексті даної тематики становлять результати аналітичного дослідження Фонду ім. Ф. Еберта та Громадської організації «Рада зовнішньої політики «Українська призма» щодо формування світової зовнішньої політики на початку збройної агресії рф на території України у 2022 р. Дане дослідження стосується основних аспектів співпраці української дипломатії у багатьох напрямах розвитку українсько-французьких відносин, результатом якої стало зміцнення політичної позиції Франції щодо підтримки України, надання нашій державі статусу кандидата під час головування Франції в ЄС, посилення співпраці у наданні озброєння та вагомих зобов'язань у підтримці багатьох сфер [6].

Метою статті є комплексне дослідження історичної ретроспективи та складових процесу модернізації дипломатичної служби Франції, зокрема визначення релевантних елементів цього досвіду, які можуть бути імплементовані у процес модернізації дипломатичної служби України у контексті сучасних глобалізаційних викликів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження даної теми становлять положення теорії державного управління та міжнародних відносин, специфіка дипломатичної діяльності, зарубіжні практики функціонування дипломатичних служб в країнах ЄС. У даній науковій публікації використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи Французької Республіки, ЄС, аналітичні матеріали.

Виклад основного матеріалу. Франція, як одна з провідних держав ЄС має системну послідовну позицію підтримки позиції України у питаннях відновлення незалежності та територіальної цілісності. Саме, за її головування та сприяння Україні був наданий статус кандидата в члени ЄС. Французька держава, також стала вагомим, хоча не провідним донором військової допомоги (САУ Цезар, комплекси протиракетної оборони Кроталь, радари та ін.), досить невелика кількість українських військових ЗСУ продовжують удосконалювати власну військову майстерність у Франції [15]. Значну роль у формуванні зовнішньої політики французької держави відіграє дипломатична служба Франції.

Ключовим суб'єктом реалізації зовнішньої політики Франції є Міністерство закордонних справ (МЗС Франції). Керівник зовнішньополітичного відомства (Міністр закордонних справ) займає особливе місце в системі виконавчої влади. Будучи членом уряду, хоча й не маючи формального контролю над усією системою інституцій, що використовуються у сфері зовнішніх відносин, є відповідальним за координацію та результативність зовнішньополітичної діяльності інших органів державної влади [7, с. 243]. Міністр є головним консультантом Президента з питань реалізації зовнішньої політики та відповідає за здійснення наміченого президентом курсу, повсякденно керує дипломатичною службою, веде переговори з урядами іноземних держав. На міністра закордонних справ покладено завдання забезпечення єдності дій усіх французьких міністерств і відомств, координацію їх зусиль в межах єдиного зовнішньополітичного курсу. Це завдання набуває особливого значення за умов глобалізації, коли міжнародна активність охоплює все більшу кількість напрямів державної діяльності [2].

Зазначимо, що з прийняттям «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» (Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008–2020) розпочався процес реформування головного дипломатичного відомства Франції [8].

У 2008 р в МЗС Франції було створено спеціальну Комісію по підготовці вказаного документу, співголовами якої були: відомий дипломат та державний діяч, колишній Прем'єр-міністр Франції, міністр закордонних справ, мер м. Бордо — Ален Жюппе та Президент незалежної правозахисної інституції, як Вищий адміністративний орган з протидії дискримінації та забезпечення рівності (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), реформатор, що капіталізував управлінський і стратегічний досвід у процес оцінки та модернізації дипломатичного інструментарію Франції — Луї Швейцер.

Головним завданням для членів Комісії з підготовки «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» (Комісія) стало визначення стратегічних пріоритетів зовнішньої політики Франції та співпраці в її реалізації з ЄС з акцентуванням на питання безпеки та урегулювання світових криз; оновлення та використання дієвого дипломатичного інструментарію.

Глобалізацію було визначено основним принципом «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» щодо прогнозування та розуміння основних викликів зовнішньополітичного курсу французької держави до 2020 р. Перша частина вказаного документу була присвячена саме питанням, які, на думку членів Комісії, впливатимуть на зовнішню політику Франції у цей період, а саме: появі нових глобальних викликів, перспектив ЄС у цьому напрямі впливу, збереження миру та формування безпеки в умовах світових криз, зростання потреби в економічних та екологічних кореляцій тощо). У другій частині мова йшла про окреслення основних пріоритетів зовнішньої діяльності, реалізацію безпекових ініціатив, захисту інтересів Франції, зміцнення європейської інтеграції, забезпечення миру, прав громадян, сталого розвитку, посилення французького культурного впливу у межах світового співтовариства. Нарешті, у третій частині представлені пропозиції, які мали б сприяти реалізації керівних принципів Комісії з підготовки «Білої книги про зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» [8].

Загалом, «Біла книга зовнішню та європейську політику Франції 2008–2020 рр.» виконала роль не лише політичного орієнтира, але стала важливим інструментом стратегічної модернізації, що в сукупності забезпечили адаптацію французької дипломатії до умов зростаючої глобальної взаємозалежності, багатополярності та інтенсивної конкуренції світових інтересів на міжнародній арені. Завдяки вказаному документу дипломатична служба Франції сформувала концептуальні засади упровадження у своїй діяльності моделі «управління зовнішньою політикою на основі прогнозування і превентивності».

У 2009 р. тогочасним міністром МЗС Франції — Бернаром Кушнером запропоновано власний план «Міністерство в дії» («Ministère en mouvement»), як програму модернізації головного дипломатичного відомства Франції, що забезпечив послідовність вказаного процесу [9].

Першочергово у зазначеному документі було здійснено акцент на реорганізацію МЗС Франції, шляхом модернізації його структури. Основними напрямами розвитку дипломатичної діяльності стали:

1) створення нового агентства, відповідального за розвиток культурної дипломатії, формування мережі французьких освітніх інституцій по всьому світу та забезпечення функціонування цифрової платформи для їх популяризації;
2) діяльність новостворених: кризового центру з метою підвищення ефективності дипломатичної системи у зв'язку зі зростанням темпу світових подій, перебіг яких щоденно мав фіксуватися; центру капіталізації досвіду та управлінських ініціатив, розвитку партнерства тощо;
3) визначення стратегічних напрямів діяльності профільного міністра щодо посилення співпраці з громадськістю; оновлення складу дипломатичних представництв Франції закордоном (у160 французьких посольствах); створення у 2019 р. дипломатично-консульської школи з метою підготовки нового покоління активних, професійних дипломатів;
4) просування ідеї «дипломатії в дії» орієнтованої на оперативність, гуманізм, відповідальність, реагування на кризи, що дозволило б французькій

дипломатії бути більш активною, гнучкою, мобільною та сприятиме прозорій комунікації зі світом в цілому та громадянами Франції за її межами зокрема [9].

Важливим аспектом модернізації дипломатичної служби Французької Франції стало удосконалення нормативно-правових засад її функціонування.

Наприкінці 2012 р. було ухвалено закон про особливості організації діяльності МЗС Франції, який деталізує організаційну структуру його центральної адміністрації (керівництва) у відповідності з законом про реформу МЗС Франції. (Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr). Цим нормативно-правовим актом визначено структуру, склад та систему підпорядкування Головних директоратів у системі французької дипломатичної служби [10]. Мова йде про визначення структури й напрямів діяльності, зокрема: Генерального директорату з політичних та безпекових питань (ст. 1); Генерального директорату у справах ЄС (ст. 2); Генерального директорату з питань глобалізації, культури, освіти та міжнародного розвитку (ст. 3); Генерального директорату з питань адміністрування та модернізації (ст. 4); Управління у справах громадян Франції за кордоном та консульської адміністрації (ст. 5); Директорату з правових питань (ст. 6); Відділу комунікацій та преси (ст. 7); Директорату державного протоколу та дипломатичних заходів (ст. 8) та ін.

Варто звернути увагу, на функції Генерального директорату з питань адміністрування та модернізації у відповідності до (ст. 12) зазначеного законодавчого акту, який:

– реалізовує загальну місію адміністрування, організації та модернізації центральної адміністрації та її мережі за кордоном;
– надає підтримку Генеральному директорату з питань глобалізації, культури, освіти та міжнародного розвитку в реалізації бюджетних, фінансових та кадрових ресурсів, що забезпечують його функціонування;
– відповідає за збір та узагальнення всієї інформації, що стосується дипломатичної, консульської мережі дипломатичних представництв, за їх культурно-просвітницьку діяльність у взаємодії з іншими відповідними директоратами та службами;
– сприяє координації, артикуляції інтересів та кадрового забезпечення державних службовців, які (працюють за кордоном у спільно з Комітетом міжнародної співпраці), є дотичними до підготовки щорічної звітності даного Комітету та забезпечують реалізацію короткострокових завдань, визначених комітетом;
– здійснює планування бюджетних витрат щодо заходів міжнародного адміністративного співробітництва [10].

Отже, закон про особливості організації діяльності МЗС Франції (Arrêté du 28 décembre 2012) забезпечив адаптацію структури МЗС французької держави до сучасних світових викликів; сприяв зміцненню аналітично стратегічного блоку зовнішньої політики з чітким розмежуванням компетенцій і спеціалізації підрозділів; посилив ефективність координації між регіональними управліннями та центральним адміністративним керівництвом дипломатичної служби Франції; закріпив географічну та функціональну спеціалізацію дипломатичного апарату, призвів до його модернізації у межах масштабної реформи МЗС у період 2007–2012 рр.

У 2015 році Міністр закордонних справ Франції — Лоран Фабіус, який на той момент перебував вже три роки на цій посаді, представив програму «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті» [11] («Ministère des Affaires étrangères et du Développement international pour le XXIe siècle». Зазначимо, що MAEDI — абревіатура назви відомства — Міністерство закордонних справ та міжнародного розвитку у період 2012–2017 рр., а з з 2017 р. відбулася зміна назви — Міністерство Європи та закордонних справ (МЄЗС). Його доповідь «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті» (MAEDI 21) фактично стала стратегічною програмою реформування МЗС Франції у напрямі перетворення зазначеного органу виконавчої влади на сучасний, гнучкий, прозорий інструмент дипломатії, здатної функціонувати в умовах нових геополітичних, економічних і екологічних викликів XXI століття.

Основною метою реалізації «MAEDI 21» стала модернізація французької дипломатичної служби, яка вбачалася розробником даного документи, як інструмент глобального впливу.

На основі узагальнення змісту «MAEDI 21» варто виокремити чотири стратегічні пріоритети, на засадах яких мала формуватися зовнішня політика Франції:

1) *підтримка миру та міжнародної безпекової політики* з метою швидкого реагування держави на світові конфлікти та тероризм; зміцнення ролі світової держави щодо запобігання світових криз; боротьба зі змінами клімату, шляхом посилення сталого розвитку та дієвості екологічної дипломатії; перезавантаження та зміцнення ЄС шляхом його інституційного та ціннісного оновлення, посилення європейської солідарності, зміцнення економічної стійкості, підвищення впливу та привабливості французької держави серед країн європейського співтовариства за допомогою розвитку економічної дипломатії, культурної дипломатії (як «м'якої сили») та популяризації французької мови;
2) *масштабне реформування МЄЗС Франції*, яке мало б призвести до переформатування вказаної дипломатичної інституції, на думку Лорана Фабіуса, в «міністерство XXI століття», зокрема через посилення стратегічного та аналітичного блоку (запровадження інвестицій в аналітику щодо прогнозування глобальних викликів та кризових

явищ, використання дієвого інструментарію з метою швидкої оцінки ризиків глобалізації); підвищення здатності директоратів та дирекцій МЄЗС Франції до кризового реагування шляхом модернізації діяльності кризового центру та інтеграції систем безпеки для французьких громадян за кордоном, оновлення кадрової політики через посилення мобільності представників дипломатичного корпусу, формування професійної компетентності дипломатів та їх гнучкої траєкторії кар'єрного зростання; цифровізації управлінських процесів з метою оптимізації надання адміністративних (консульських в т.ч.) послуг та налагодження ефективної координації між підрозділами всієї системи дипломатичної служби;

3) *нове розуміння концепції «глобальної дипломатії»*, що інтегрально поєднує політичну, економічну, екологічну, культурну, гуманітарну дипломатію, що реалізується на національному, європейському, глобальному рівнях, є орієнтованою на майбутній світовий розвиток, передбачає тісну координацію у використанні комплексу державних інструментів вплдиву у зовнішній політиці;
4) *аналіз глобального контексту цивілізаційного розвитку*, як: огляд провідних світових тенденцій, які безпосередньо впливають на дипломатію на кшталт зростання населення планети на 50% до кінця XXI століття («демографічний вибух), поява нових «центрів сили» через піднесення країн африканського та азійського континентів, зміни геополітичного балансу у бік країн, що розвиваються: посилення гіперконкурентності та нових економічних викликів з боку країн G20; загострення нерівномірності глобального розвитку, як процесу масштабування, зокрема, економічної нерівності, при якому різниця між багатими та бідними верствами населення або державами стає дедалі більшою (явище економічної поляризації), потреба у стратегічному економічному впливі: кліматичні зміни, як головний глобальний виклик; потреба в коаліціях навколо глобальних рішень тощо.

Отже, у концепції «MAEDI 21» наголошувалося, що виклики та можливості XXI століття потребують від Франції оновленого підходу до здійснення глобальної дипломатії. Йдеться про переосмислення способів її реалізації та інструментів, аби дипломатична діяльність залишалася ефективною, сучасною та здатною забезпечувати захист і просування французьких інтересів і цінностей, безпеку громадян Франції, а також сприяти підтриманню глобального балансу й розвитку. Відтак, програма «MAEDI 21» стала ключовим етапом у становленні Франції як глобального актора, здатного діяти проактивно, стратегічно й узгоджено в умовах XXI століття [11].

Зазначимо, що починаючи з 2012 р. Франція здійснила значну кількість важливих реформ, однак тогочасні умови вимагали подальшого оновлення її глобальної дипломатії («дипломатичної дипломатії»). Постала необхідність у розширенні зовнішньополітичної діяльності, яке водночас забезпечувало б її послідовність, цілісність і незалежність. Особливої ваги набуває поглиблення взаємодії з громадянами, адже дипломатична служба має бути, більш ніж будь-коли, орієнтованою на аудиторію міжнародного співтовариства. Усе вказане покликане сприяти оновленню та зміцненню французької глобальної дипломатії в XXI столітті (рис. 1).

Після обрання Еммануеля Макрона Президентом Французької Республіки уряд у 2017–2018 рр. ініціював масштабну реформу державного управління під назвою «Action Publique 2022» [12]. У межах цієї реформи всі міністерства, включно з МЄЗС Франції, розробили власні програми трансформації, у яких концепція «MAEDI-21» вже не фігурувала як стратегічний документ.

Передумовою започаткування даної реформи стали результати суспільних опитувань, відповідно до яких 45% громадян Франції відчували погіршення якості державних послуг, що створило значне дистанціювання між державою та громадянами. Водночас, державна служба й надалі виконує роль ключового інструмента соціальної інтеграції та підтримки населення, що актуалізує необхідність її модернізації.

Рис. 1. Основні напрямки програми реформ «MAEDI 21: глобальна дипломатія у XXI столітті»
Джерело: сформовано на основі [11]

Уряд, формулюючи цілі реформи, виокремив низку ключових пріоритетів розвитку державної служби, а саме: а) підвищення ефективності державного управління, орієнтація на досягнення вимірюваних результатів державної політики, які відповідають потребам населення; б) забезпечення більшої прозорості функціонування державних інституцій, посилення ролі якості обслуговування та задоволеності громадян, як користувачів державних послуг, а також регулярне та доступне оцінювання результатів діяльності; в) оптимізація державних видатків як стратегічне завдання уряду, спрямоване на раціональне використання ресурсів; г) посилення інноваційного потенціалу державної служби, включно з розвитком цифрових рішень та підтримкою найвразливіших груп населення; ґ) розвиток державних послуг як чинника підвищення міжнародної привабливості Франції, що сприяє економічній активності, інноваціям та зайнятості.

У межах цих орієнтирів було представлено й загальне бачення модернізації, яке мало охопити всі міністерства, включно з дипломатичною службою, та забезпечити відповідність модернізаційних змін реформуванню системи державного управління.

Відповідно до окреслених орієнтирів модернізації МЄЗС було визначено комплекс пріоритетних напрямів, які охоплювали ключові сфери діяльності;

1. *Активне впровадження оновленої політики державної підтримки та розвитку (APD)*, у межах якої передбачалося:
– дотримання географічних, секторальних і двосторонніх/багатосторонніх принципів збалансування, визначених Міжвідомчим комітетом з міжнародного співробітництва та розвитку (CICID) у лютому 2018 р.;
– участь у формуванні та реалізації оновленої системи управління APD, зокрема через регулярне скликання Ради зі стратегічного орієнтування (не рідше одного разу на рік) [13];
– підготовка законопроєкту про програмування APD, ухвалення якого планувалося у 2019 р.

2. *Подальше посилення економічної дипломатії*. Урядова програма передбачала:
– завершення реформи шляхом запровадження механізмів підтримки експортерів, включно із запровадженням єдиних офісів у регіонах та передачею повноважень торгово-промисловим палатам;
– децентралізацію функцій у системі торгово-промислових палат за кордоном та поглиблення реформи експортного фінансування;
– активну співпрацю з Міністерством економіки та фінансів щодо моніторингу масштабних цивільних контрактів;
– управління діяльністю Міжвідомчої комісії з питань туризму для забезпечення ухвалення практичних рішень та подальшого контролю за їх виконання на засіданнях під головуванням Прем'єр-міністра.

3. *Реагування на надзвичайні ситуації, не пов'язані з безпековими кризами (зокрема міграційними) та формування ефективної моделі європейського реагування*

Цей блок включав:
– підтримку жорсткої та, водночас, збалансованої політики щодо міграційних викликів, відповідно до рішень Європейської Ради;
– сприяння розвитку європейської стратегічної автономії, зокрема шляхом просування нових промислових партнерських проєктів у ключових секторах держави;
– продовження імплементації Паризької кліматичної угоди через посилення комунікації її учасників щодо підтримки трьох ключових ініціатив: розвитку відновлюваних джерел енергії в Африці, діяльності Сонячного альянсу та проєкту CREW — як міжнародної ініціативи, спрямованої на зміцнення системи раннього попередження про небезпечні кліматичні явища в найбільш уразливих країнах світу.

4. *Процес управління реформою закордонних дипломатичних представництв* передбачав:
– представлення до кінця 2018 р. проєкту, спрямованого на модернізацію закордонних дипломатичних представництв, задля визначення механізмів їх подальшої оптимізації;
– щорічне забезпечення належного виконання цих заходів з метою досягнення встановлених показників ефективності, зокрема скорочення фонду оплати праці на 10% як для зазначених структур, так і для їх регіональних відомств.

5. *Оптимізація та спрощення адміністративних процедур.* У межах цифровізації та підвищення доступності державних послуг передбачалося:
– проведення експерименту з повною дематеріалізацією (перенесення на електронні носії) актів цивільного стану для громадян Франції, народжених за кордоном, що включає створення та використання електронних документів такого типу;
– запровадження інтегрованого порталу «France-Visas», який мав забезпечити стандартизацію, прозорість та спрощення візових процедур.

6. *Організація консультацій із громадянами щодо європейської проблематики.*

Передбачалося розробку та упровадження масштабної комунікаційної платформи з громадськістю, функціонування якої, спрямоване на систематизацію думок, очікувань і пропозицій громадян стосовно майбутнього ЄС. Такі консультації мали б сприяти інклюзивному та демократичному процесу формування національної позиції щодо діяльності європейських інституцій та політики розширення ЄС.

7. *Посилення результативності європейських переговорних процесів*

З метою утвердження ключової ролі та позиції Франції, як провідної країни ЄС передбачалося: визначення довготривалих фінансових перспектив

ЄС на період після 2020 р., що мало б сформувати принципи бюджетування у напрямі реалізації стратегічних завдань ЄС та посилення його інституційної стійкості.

Станом на кінець 2020 р. основною місією Міністерства Європи та закордонних справ було і залишається за умов сьогодення, представлення, захист і просування інтересів Франції та її громадян у всіх сферах міжнародної співпраці, зокрема як у відносинах з іноземними державами, так і в межах співпраці з міжнародними організаціями [14].

Відтак, полем діяльність МЄЗС Франції є розгалужена інституційна інфраструктура, що включає широку мережу посольств і консульських установ, які функціонують у тісній координації з центральною адміністрацією в м. Парижі та м. Нанті. За масштабом дипломатичної присутності Франція посідає третє місце у світі, поступаючись лише Китаю та Сполученим Штатам Америки [14].

У контексті розгляду даної наукової тематики, Франція продовжує залишатися однією з впливових держав сучасного світу, співпраця з якою повинна допомагати досягненню ключових зовнішньополітичних цілей України. Основним політичним меседжем французької держави є те, що за умов сьогодення, Європа має припинити делегувати власну безпеку іншим державам та посилити оборонні можливості. Відтак, Україна залишається головним пріоритетом для зовнішньої політики Франції і ЄС в цілому.

З початком повномасштабного вторгнення рф на територію нашої держави вага співробітництва з Францією значно посилилася у наступних сферах: досягнення Україною статусу кандидата на членство в ЄС під час головування Франції в ЄС у першій половині 2022 р.; переговорному процесі з рф; систематичній підтримці безпекових гарантій для України; надання політичної і збройної підтримки, зокрема важким озброєнням; впровадження санкцій проти рф та притягнення росії до відповідальності у міжнародних судових інстанціях, у т.ч. фіксації воєнних злочинів рф на території України та визнання рф державою-терористом, створення міжнародного компенсаційного механізму. Зберігся також фокус попередніх років на розширення економічного співробітництва та інвестицій, у нових умовах модифікований як заохочення Франції брати активну участь у проєктах повоєнної відбудови України та нагальної допомоги (благодійна допомога, прийом біженців, допомога сектору енергетики в зимовий період, демілітаризація окупованої ЗАЕС) [6].

Варто зазначити, що у період з 2022–2025 рр. Франція провела масштабну реформу дипломатичної служби від цифровізації та модернізації консульських функцій до переосмислення ролі дипломатії в XXI столітті.

Значну роль у налагодженні доброзичливих партнерських відносин відіграють не лише дружні стосунки Президентів України та Франції, а й представники дипломатичного корпусу двох держав. Хоча, варто зазначити, що Президент Франції все частіше отримує критичні зауваження на «власну адресу» за гіперперсоналізацію зовнішньої політики, що є суттєвою негативною рисою його політико-дипломатичного стилю. Внаслідок цього дипломатичні стратегії сучасної Франції іноді залежали від одноосібних рішень Е. Макрона, що за певних обставин значно посилювало дистанціювання між ним і професійними дипломатами [15].

Але попри зазначені недоліки Франція залишається провідною державою у системі безпекових гарантій для України. Саме тому досвід модернізації дипломатичної служби Франції, який сприяв посиленню суб'єктності французької держави в ЄС, заслуговує на дослідження, як одна з краща зарубіжних практик, яка є релевантною для реформи дипломатичної служби України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Французька дипломатія є однією з основоположників сучасної світової дипломатичної діяльності, яка суттєво вплинула на світові дипломатичні відносини сьогодення. Варто зазначити, що дипломатична служба французької держави показувала приклад високої маневреності. Неодноразово вона була здатна кардинально змінювати курс, мобілізуючи максимум власних ресурсів для мінімізації збитків від невдач зовнішньої політики чи для розвитку успіху. На основі аналізу можна виділити наступні ключові аспекти успішної модернізації дипломатичної служби Франції, а саме: професіоналізацію дипломатичного корпусу та впровадження системи його оцінювання; активну європеїзацію зовнішньої політики та посилення стратегічної автономії ЄС; економізацію дипломатії та структурну реформа зовнішньоекономічної діяльності; модернізацію управлінських структур на засадах програми MAEDI 21 та їх трансформацію до глобальної дипломатії; цифровізацію дипломатичної діяльності; оптимізацію та зміцнення дипломатичного корпусу Франції; посилення міжвідомчої координації у сферах безпеки, оборони, економіки, екології та інноваційних технологій. Загалом, Франція провела широкі консультації щодо майбутнього дипломатичної служби, що стали «безпрецедентною колективною рефлексією» та охопили структури, методи, людські ресурси й стратегічні пріоритети дипломатичної діяльності. Перспективними напрямами дослідження цієї теми має деталізація розвитку дипломатичної служби Франції з врахуванням зміни сучасних глобалізаційних викликів у світовому співтоваристві.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ціватий В.Г. У витоків формування зовнішньої політики й моделей французької, італійської та іспанської дипломатії (Середземноморської дипломатії) доби раннього Нового Часу (XVI–XVIII століття): проблеми інституціонального розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2018. Т. 29, (68) № 1 URL: https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/13.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

2. Балабанов К.В., Трофименко М.В. Дипломатична та консульська служба. 2013. С. 42–51. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/diplomatichna_ta_konsulska_sluzhba.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

3. Палагусинець Р.В. Механізм формування інтелектуального капіталу дипломатичної служби як складова державного управління: теорія і практика : монографія. 2020. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf (дата звернення: 14.01.2026).

4. Авраменко В. Франкофонія у зовнішньополітичному курсі сучасної Франції. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/8318 (дата звернення: 12.01.2026).

5. Жмура О. «М'яка сила» як інструмент зовнішньої політики Франції. Збірник матеріалів III Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених. 2021. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/10902 (дата звернення: 14.01.2026).

6. Українська призма: Зовнішня політика 2022. Аналітичне дослідження. ГО «Рада зовнішньої політики «Українська призма», Фонд ім. Ф. Еберта. К. 2023. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/06/UkrainianPrism2022_ukr.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

7. Рудько С.О. Зовнішня політика та політичні системи Французької Республіки та Федеративної Республіки Німеччини: підручник із курсу. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6552/1/Rudko_pidruchnyk_web.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

8. Juppé A., Schweitzer L. La France et l'Europe dans le monde. Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008–2020. La documentation Francaise. URL: https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000459.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

9. Un ministère en mouvement. Ministère des Affaires étrangères et européennes. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Reforme.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

10. Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr. Legifrance.gouv.fr. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026858948 (дата звернення: 14.01.2026).

11. MAEDI 21 Une diplomatie globale pour le XXIe siècle. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/15-08-25_maedi_21_ _projet_de_produit_final_v4_cle4944dd.pdf (дата звернення: 13.01.2026).

12. Action Publique 2022: pour une transformation du service public. Action Publique 2022. URL: https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public (дата звернення: 12.01.2026).

13. Notre stratégie pour la transformation de l'action publique. Comité interministériel de la transformation publique. 29 octobre 2018. URL: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/action_publique_2022_notre_strategie_pour_la_transformation_de_laction_publique_-_29_octobre_2018.pdf (дата звернення: 13.01.2026).

14. Les missions du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. France Diplomatie. Ministère de l'europe et des affaires étrangères en bref. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/missions-organisation/ (дата звернення: 12.01.2026).

15. France and UNESCO. 2025. France Diplomacy — Ministry for Europe and Foreign Affairs. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/france-and-the-unitednations/france-and-the-united-nations/france-and-unesco/ (дата звернення: 12.01.2026).

References

1. Tsivatyi, V.H. (2018). U vytokiv formuvannia zovnishn'oi polityky y modelei frantsuz'koi, italiis'koi ta ispans'koi dyplomatii (Seredzemnomors'koi dyplomatii) doby rann'oho Novoho chasu (XVI–XVIII stolittia): problemy instytutsional'noho rozvytku [At the Origins of the Formation of Foreign Policy and the Models of French, Italian, and Spanish Diplomacy (Mediterranean Diplomacy) of the Early Modern Period (16th-18th Centuries): Issues of Institutional Development]. *Scholarly Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University.* Vol. 29 (68), No 1. URL: https://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/13.pdf [in Ukrainian].

2. Balabanov, K.V., Trofymenko M.V. (2013). Dyplomatychna ta konsul′s′ka sluzhba. [Diplomatic and Consular Service]. pp. 42–51. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/diplomatichna_ta_konsulska_sluzhba.pdf [in Ukrainian].

3. Palahusynets, R.V. (2020). Mekhanizm formuvannia intelektual′noho kapitalu dyplomatychnoi sluzhby yak skladova derzhavnoho upravlinnia: teoriia i praktyka he [Mechanism of Forming the Intellectual Capital of the Diplomatic Service as a Component of Public Administration: Theory and Practice: monograph]. URL: https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka2/EB2.pdf [in Ukrainian].

4. Avramenko, V. (2021). Frankofoniia u zovnishn′opolitychnomu kursi suchasnoi Frantsii. [Francophonie in the Foreign Policy Course of Contemporary France]. URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/8318 [in Ukrainian].

5. Zhmura, O. (2021). "Miaka syla" yak instrument zovnishn′oi polityky Frantsii ["Soft Power" as an Instrument of France's Foreign Policy]. *In: Proceedings of the 3rd International Scientific Conference of Students and Young Scholars*. 2021.URL: https://jts.donnu.edu.ua/article/view/10902 [in Ukrainian].

6. Ukrains′ka pryzma: Zovnishnia polityka (2022). Analitychne doslidzhennia. HO "Rada zovnishn′oi polityky "Ukrains′ka pryzma"", Fond im. F. Eberta. [Ukrainian Prism: Foreign Policy 2022. Analytical Study. NGO "Ukrainian Prism Foreign Policy Council", Friedrich Ebert Foundation]. Kyiv, 2023. URL: https://prismua.org/wp-content/uploads/2023/06/Ukrainian-Prism2022_ukr.pdf [in Ukrainian].

7. Rud′ko, S. O. (2015). Zovnishnia polityka ta politychni systemy Frantsuz′koi Respubliky ta Federatyvnoi Respubliky Nimechchyny: pidruchnyk iz kursu [Foreign Policy and the Political Systems of the French Republic and the Federal Republic of Germany]: A Course Textbook. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6552/1/Rudko_pidruchnyk_web.pdf [in Ukrainian].

8. Juppé A., Schweitzer L. La France et l'Europe dans le monde. (2020). Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008–2020. La documentation Francaise. URL: https://medias.vie-publique.fr/data_storage_s3/rapport/pdf/084000459.pdf

9. Un ministère en mouvement. Ministère des Affaires étrangères et européennes. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Reforme.pdf

10. Arrêté du 28 décembre 2012 relatif à l'organisation de l'administration centrale du ministère des affaires étrangèr. Legifrance.gouv.fr. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026858948

11. MAEDI 21 Une diplomatie globale pour le XXIe siècle. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/15–08–25_maedi_21_ _projet_de_produit_final_v4_cle4944dd.pdf

12. Action Publique 2022: pour une transformation du service public. Action Publique 2022. URL: https://www.gouvernement.fr/action/action-publique-2022-pour-une-transformation-du-service-public

13. Notre stratégie pour la transformation de l'action publique. Comité interministériel de la transformation publique. 29 octobre 2018. URL: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/action_publique_2022_notre_strategie_pour_la_transformation_de_laction_publique_-_29_octobre_2018.pdf

14. Les missions du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. France Diplomatie. Ministère de l'europe et des affaires étrangères en bref. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere-et-son-reseau/missions-organisation/

15. France and UNESCO. (2025). France Diplomacy — Ministry for Europe and Foreign Affairs. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/france-and-the-unitednations/france-and-the-united-nations/france-and-unesco/

Дата першого надходження статті до видання: 20.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 35.07:004.056:355.02

Гончарук Юрій Володимирович
здобувач освітньо-наукової програми доктора
філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
кафедри публічного управління та адміністрування
Національного лісотехнічного університету України
Honcharuk Yurii
Postgraduate Student of the educational and scientific program of
Doctor of Philosophy in the specialty «Public Administration and Management»
Department of Public Administration and Management of
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0009-0000-0314-1579

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11927

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ

CYBERSECURITY PROVISION IN PUBLIC ADMINISTRATION: WARTIME CHALLENGES AND THREATS

Анотація. *Вступ. Стаття присвячена дослідженню проблеми забезпечення кібербезпеки органів публічного управління в умовах повномасштабної агресії Росії. Успішне функціонування державних інституцій, захист національної безпеки та суспільної довіри залежать від рівня їхньої кіберстійкості. Ефективне реагування на кіберінциденти – це складний процес, що вимагає серйозного планування, ресурсів та формування безпечного віртуального середовища. У сучасну цифрову епоху публічне управління стикається з дедалі витонченішими кіберзлочинами, включаючи DDoS-атаки, експлуатацію відомих вразливостей (CVE), шкідливе програмне забезпечення та фішингові кампанії, які є серйозною загрозою. Актуальність дослідження посилюється зростанням кількості та складності кібератак, спрямованих проти органів державного управління, критичної інфраструктури та підприємств, важливих для функціонування економіки України, починаючи з 2022 року. Особливу увагу приділено появі нових типів загроз, таких як атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення та «петлеві атаки» («Loop DoS Attack»), що впливають на традиційні методи захисту.*

Мета. Метою статті є дослідження проблем, які виникають у сфері публічного управління, пов'язаних з кібербезпекою, в умовах повномасштабного вторгнення Росії, здійснення аналізу ефективності роботи системи виявлення вразливостей та реагування на кіберінциденти, а також визначення шляхів підвищення кіберстійкості та вдосконалення механізмів захисту.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі законодавчих та нормативно-правових актів України та Європейського Союзу, з особливим акцентом на діяльність Агентства Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), що є важливим для адаптації національного законодавства. Використовувалися наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, а також емпіричні дані – статистичні звіти Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку) кіберінцидентів. В процесі роботи застосовувалися методи теоретичного узагальнення, групування, порівняльного аналізу (зокрема, оцінка позиції України в Національному індексі кібербезпеки (NCSI)), а також метод систематизації для розробки системи оцінки ризиків та ідентифікаторів кіберзагроз.

Результати. Проведений аналіз засвідчив, що кібербезпека набуває першочергового значення в системі національної безпеки в контексті публічного управління. Статистичні дані Держспецзв'язку чітко демонструють прогресуючий тренд на зростання кількості кіберінцидентів, що свідчить про постійне розширення кібервійни. Основними цілями атак залишаються органи влади, критична інфраструктура та підприємства, важливі для функціонування економіки України.

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

У статті систематизовано основні види кіберзагроз та визначено їхні ідентифікатори (мережеві, файлові, системні, поведінкові, експлуатації вразливостей), які вимагають високої кваліфікації фахівців. Також виявлено низку системних проблем: недостатня інтеграція сучасних систем захисту; брак кваліфікованих фахівців з кібербезпеки; а також нехтування кіберризиками з боку вищого керівництва, яке має нести відповідальність за кіберзахист. Підкреслено, що для зниження ризиків необхідне збільшення інвестицій у кіберзахист.

Перспективи. Необхідність підвищення рівня кіберстійкості безпосередньо залежить від формування міцної культури кібербезпеки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних методологічних підходів до впровадження міжнародних стандартів кібербезпеки та кращих практик (ISO 27001, SOC2, NIST CSF) при проведенні аудиту та огляду стану кіберзахисту в органах публічного управління України. Реалізація цих заходів є критичною для побудови ефективних планів вдосконалення кіберзахисту.

Ключові слова: *публічне управління, кібербезпека, кіберінцидент, кібератака, Держспецзв'язок, критична інфраструктура, Національний індекс кібербезпеки (NCSI), інформаційна безпека, оцінка ризиків.*

Summary. *Introduction. The article is devoted to researching the critical issue of ensuring cybersecurity in public administration bodies under the conditions of Russia's full-scale aggression. The successful functioning of state institutions, the protection of national security, and public trust depend on the level of their cyber resilience. Effective response to cyber incidents is a complex process that requires serious planning, resources, and the formation of a secure virtual environment. In the modern digital era, public administration faces increasingly sophisticated cybercrimes, including DDoS attacks, exploitation of known vulnerabilities (CVE), malware, and phishing campaigns, which pose a serious threat. The relevance of the research is amplified by the growing number and complexity of cyberattacks, targeting public administration bodies, critical infrastructure, and enterprises vital for the functioning of Ukraine's economy, starting from 2022. Special attention is given to the emergence of new types of threats, such as supply chain attacks and "Loop DoS Attacks", which impact traditional protection methods.*

Objective. The objective of the article is to study the problems arising in the sphere of public administration related to cybersecurity under the conditions of Russia's full-scale invasion, to analyze the effectiveness of the system for vulnerability detection and cyber incident response, and to determine ways to enhance cyber resilience and improve protection mechanisms.

Materials and Methods. The research is based on the analysis of legislative and regulatory acts of Ukraine and the European Union, with a particular focus on the activities of the European Union Agency for Cybersecurity (ENISA), which is important for adapting national legislation. Scientific works of both domestic and foreign scholars were utilized, as well as empirical data from the statistical reports of the State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine (SSSCIP) regarding cyber incidents. The methods of theoretical generalization, grouping, comparative analysis (specifically, assessing Ukraine's position in the National Cyber Security Index (NCSI)), and the method of systematization for developing a risk assessment system and cyber threat indicators were applied during the work.

Results. The conducted analysis has shown that cybersecurity is gaining paramount importance in the national security system within the context of public administration. SSSCIP statistical data clearly demonstrate a progressing trend towards an increase in the number of cyber incidents, indicating the constant expansion of cyber warfare. The main targets of attacks remain government bodies, critical infrastructure, and enterprises essential for the functioning of Ukraine's economy. The article systematizes the main types of cyber threats and defines their indicators (network, file, system, behavioral, and vulnerability exploitation), which require high specialist qualification. A number of systemic problems were also identified: insufficient integration of modern protection systems; a shortage of qualified cybersecurity specialists; and the neglect of cyber risks by senior management, who should bear responsibility for cyber defense. It is emphasized that increasing investment in cyber defense is necessary to mitigate risks.

Prospects. The necessity of increasing the level of cyber resilience directly depends on the formation of a strong cybersecurity culture. Further research should be aimed at developing specific methodological approaches for the implementation of international cybersecurity standards and best practices (ISO 27001, SOC2, NIST CSF) when conducting audits and reviewing the state of cyber protection in Ukrainian public administration bodies. The implementation of these measures is critical for building effective plans to improve cyber defense.

Key words: *public administration, cybersecurity, cyber incident, cyber-attack, SSSCIP, critical infrastructure, National Cyber Security Index (NCSI), information security, risk assessment.*

Постановка проблеми. Ефективне реагування на кіберінциденти — це складний процес створення успішного потенціалу реагування та вимагає значного планування й ресурсів. Це допомагає органам публічного управління адекватно та вчасно реагувати на такі інциденти, а також ефективному та результативному управлінні ними.

Захист інформаційної незалежності, забезпечення ефективного функціонування системи обміну даних є актуальним завданням органів публічного управління у сфері кібербезпеки.

Органи публічного управління зобов'язані надійно захищати свої активи та операції, включаючи IT-інфраструктуру та інформацію.

У сучасну цифрову епоху публічне управління стикається з дедалі серйознішими викликами у сфері кібербезпеки. Кіберзлочини проти державних установ набувають все більш витончених форм і стають сер-

йозною загрозою для національної безпеки, суспільної довіри та ефективності державного управління.

У державних установ дедалі частіше виникають проблеми, пов'язані з різноманітними видами кібератак. Це відбувається при наданні електронних послуг, блокуванні роботи державних органів, фішингових атаках електронною поштою та соціальними мережами, порушенні конфіденційності даних, блокуванні роботи або руйнуванні стратегічно важливих для держави підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження свідчать, що найбільш поширеними формами кіберзлочинів у сфері публічного управління є: несанкціонований доступ до інформаційних систем, атаки типу DDoS (Distributed Denial of Service — розподілена відмова в обслуговуванні), шкідливе програмне забезпечення (malware), фішинг, маніпуляції з даними та крадіжка персональних даних громадян.

Державні інституції є вразливими до цілеспрямованих атак. У публікаціях міжнародних організацій, таких як OECD та ENISA, підкреслюється потреба у зміцненні кібергігієни, підвищенні обізнаності працівників публічного управління, а також у створенні централізованих стратегій кіберзахисту.

Вагомий внесок у розробку теоретичних основ та методологічних підходів до проблеми кібербезпеки зробили провідні вчені. Так Метью Едвардс та Емма Вільямс у дослідженні «Характеристика кіберзлочинів: ревю» [1] роблять огляд характеристик та мотивації правопорушників, які беруть участь у кіберзалежних злочинах. Марія Бада і Джейсон Р. С. [2] звертають увагу на психологічний вплив кібератак. Крім того, в літературі розглядається питання взаємодії державних установ із приватним сектором у контексті обміну даними про загрози та співпраці у розробці захисних технологій. Джулія Наполітано вказує на важливість формування культури кібербезпеки як елемента публічного управління [3]. Вона акцентує увагу на тому, що керівники органів публічного управління нехтують кіберризиками, а також існує постійна невизначеність щодо того, хто несе відповідальність за кібербезпеку в організації (в ідеалі відповідальність мають нести керівники вищої ланки) [3].

Українські дослідники такі як Кулешов М. [4] акцентують увагу на недостатній інтеграції сучасних систем кіберзахисту в органах публічного управління, відсутності достатньо ефективного реагування на інциденти, а також брак висококваліфікованих фахівців з кібербезпеки. Ковальова А. разом зі співавторами [5] розглядають особливості розслідування та відповідальності за кіберзлочини у збройному конфлікті. Колесніков А, Зяйлик М. [6] аналізують передумови та методи боротьби з кіберзлочинністю в Україні. Зокрема, у їхніх працях підкреслюється потреба адаптації українського законодавства до вимог ЄС у сфері кіберзлочинності.

Разом з тим необхідність підвищення рівня кібербезпеки в органах публічного управління в умовах повномасштабного вторгнення потребує подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження проблем, які виникають у сфері публічного управління, пов'язаних з кібербезпекою, в умовах повномасштабного вторгнення. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- здійснити аналіз теоретичних основ та методологічних підходів до проблеми кібербезпеки та її місця в системі органів публічного управління;
- розглянути ідентифікатори кіберзагроз щодо забезпечення кібербезпеки;
- визначити підходи до організації та проведення огляду стану кіберзахисту;
- проаналізувати ефективність роботи системи виявлення вразливостей та реагування на кіберінциденти та кібератаки протягом 2022–2024 років.

Виклад основного матеріалу. Питання кібербезпеки є важливим як для країн Євросоюзу, так і України. У ЄС у 2004 році було створено Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA), яке надає практичні рекомендації та інструменти для державного та приватного секторів в країнах-членах ЄС. Діяльність агентства включає сприяння розробці національних стратегій і співробітництву між командами з реагування на надзвичайні ситуації та розбудови потенціалу. ENISA допомагає розробляти політику та законодавство ЄС з питань інформаційної безпеки.

Протягом 2022–2024 роки відбулося суттєве збільшення кількості кібератак та їхньої складності в Україні. Найбільше постраждали державний сектор, фінансова сфера та енергетика. Основними напрямками дій зловмисників є DDoS-атаки й атаки на критичну інфраструктуру, експлуатація відомих вразливостей інформаційних систем (CVE), фішингові кампанії тощо. Економічні втрати через кібератаки є значними і включають витрати на відновлення, та втрату репутації організацій.

Із появою штучного інтелекту використовують нові типи атак на ланцюги постачання програмного забезпечення, «петлеві атаки» («Loop DoS Attack») на 7-му рівні тощо. Все це впливає на традиційні методи захисту інформації. «Петлеву атаку» складно зупинити, навіть, після введення тригеру, вона націлена на протоколи прикладного рівня. Така атака об'єднує дві мережеві служби і створює великі обсяги трафіку, що призводить до відмови обслуговування залучених систем.

Сучасний розвиток цифрових технологій, відносно низька вартість обчислювальної потужності, доступність даних (Big Data) забезпечують інноваційні продукти та технології в публічному управлінні.

Зростання кібератак характеризуються все новими загрозами, тому органам публічного управління потрібно збільшувати свої інвестиції для зниження

ризиків. В таблиці 1 представлено систему оцінку ризиків кібербезпеки.

Дуже важливим є розвиток високої культури кібербезпеки на рівні держави, адже органи державного управління та бізнес можуть по-різному бачити ризики кібербезпеки. Деякі організації взагалі можуть ними нехтувати. Головними інструментами держави тут є нормативно-правові вимоги щодо мінімального рівня захисту від кіберзагроз та призначення наглядових органів, відповідальних за моніторинг дотримання цих вимог та допомогу організаціям з їх впровадження.

Саме такий підхід працює в країнах ЄС, де головним наглядовим органом є вищезгадана ENISA. Ця агенція розробляє політику в сфері кібербезпеки, створює детальні стандарти та рекомендації щодо впровадження вимог, встановлених законодавством ЄС в цій сфері. Окрім цього, вона здійснює моніторинг та розслідування великих кіберінцидентів та допомагає розробити спільну стратегію відповіді на найбільш поширені кібератаки.

Слід розуміти, що не зважаючи на те, що Європейський Союз намагається побудувати єдиний підхід до управління кібербезпекою, рівень захищеності конкретних країн-членів ЄС є дуже різним та залежить від ряду факторів (рівень розвитку технологічної інфраструктури, фінансових можливостей, впливу бізнесу тощо).

Для вимірювання готовності країн до запобігання кіберзагрозам та управління кіберінцидентами варто розглядати Національний індекс кібербезпеки, який налічує різні показники, що стосуються заходів з розробки політики кібербезпеки, аналізу кіберзагроз, боротьби з кіберзлочинністю та безпеки цифрових послуг.

Національний індекс кібербезпеки (National Cyber Security Index, NCSI) — це показник, який оцінює рівень кібербезпеки країни, вимірюючи її здатність визначати, протистояти та розвиватися у сфері кіберзагроз. Індекс був розроблений Естонською академією електронного управління (e-Governance Academy, eGA). Україна займала 24 місце у 2024 році з показником 75,32, випереджаючи деякі європейські країни, але поступаючись лідерам рейтингу, таким як Греція, Бельгія та Литва. [8]. У 2024 році до лідерів за рейтингом входять: Естонія, Литва, Великобританія, Фінляндія, Ізраїль.

Індекс оцінює спроможність держави у трьох основних сферах:

- Кібербезпека політик і стратегій (наявність національної стратегії, законодавства тощо).
- Оперативна спроможність (компетентні органи, центри реагування на кіберінциденти, кібернавчання тощо).
- Захист цифрових послуг й інфраструктури (захист електронного уряду, критичної інфраструктури, конфіденційності тощо).

Індекс базується на 46 показниках, згрупованих у 12 категорій. Кожна країна отримує кількісну оцінку від 0 до 100 балів. Слід зазначити, що

Таблиця 1

Система оцінки ризиків кібербезпеки

Компонентні рамкові заходи управління кібербезпекою	Деталі
Схильність до ризику (Risk Appetite)	Це рівень ризику, який організація готова прийняти, щоб досягти своїх цілей. Іншими словами, це визначення, які саме загрози та їх потенційний вплив є прийнятними.
Політика інформаційної безпеки (Information Security Policy)	Це набір правил, стандартів і процедур, які регулюють поведінку співробітників та використання інформаційних технологій в організації. Політика встановлює, як саме потрібно захищати інформацію та системи. Вона може включати такі аспекти, як правила використання паролів, доступ до даних, використання особистих пристроїв на роботі (BYOD) тощо.
Оцінка та моніторинг ризиків (Risk Assessment and Monitoring)	Це систематичний процес виявлення, аналізу та оцінки кіберзагроз, а також їхнього потенційного впливу на діяльність органів публічного управління. Оцінка ризиків допомагає зрозуміти, де знаходяться найвразливіші місця в системі. Моніторинг ризиків — це постійний процес відстеження цих загроз, оскільки ландшафт загроз постійно змінюється.
Навчання з інформаційної безпеки (Information Security Training)	Цей компонент передбачає навчання співробітників основним принципам кібербезпеки. Більшість кібератак починається з людської помилки — наприклад, переходу за фішинговим посиланням або використання слабких паролів. Регулярне навчання допомагає підвищити обізнаність персоналу і перетворити їх на першу лінію захисту. Навчання може включати тренінги, симуляції фішингових атак, семінари тощо.
Перевірка партнерів (Third-Party Partner Audits)	Багато організацій та установ залежать від послуг зовнішніх партнерів, таких як хмарні провайдери, постачальники програмного забезпечення або консалтингові фірми. Якщо інформаційні системи партнера скомпрометовані, це може призвести до витоку даних і в самій організації чи установі. Тому важливо регулярно перевіряти, чи дотримуються партнери належних стандартів кібербезпеки. Це може бути здійснено через аудити, оцінку ризиків або запит на надання відповідних незалежних сертифікатів безпеки або звітів, підготовлених зовнішніми аудиторами.

Джерело: складено за даними [7]

Таблиця 2

Характеристика ідентифікаторів кіберзагроз

Індикатори	Характеристика ідентифікаторів кіберзагроз
Мережеві	• Підозрілі IP-адреси (джерела атак, командні сервери ботнетів). • Доменні імена, URL-адреси, що використовуються для фішингу чи C&C (Command and Control). • Аномальний мережевий трафік.
Файлові	• Хеші для виявлення відомих шкідливих програм. • Незвичайні або невідомі виконувані файли. • Модифікації системних файлів або служб.
Системні	• Наявність нових чи невідомих процесів у системі. • Неавторизовані зміни у реєстрі. • Ознаки руткітів чи бекдорів.
Поведінкові	• Аномальні дії користувачів. • Різке зростання кількості користувачів з привілейованими правами доступу. • Підозріла активність електронної пошти, комп'ютерних програм та пристроїв.
Експлуатації вразливостей	• Використання відомих вразливостей. • Виклики до нестандартних API. • Активність сканування портів або пошуку вразливих служб.

Джерело: складено автором самостійно

дані оновлюються періодично на основі публічних джерел, зокрема законодавства, звітів та офіційної інформації урядів.

Важливим аспектом кібербезпеки є визначення індикаторів кіберзагроз — ознак, які свідчать про можливу або вже реалізовану атаку в інформаційній системі. Вони допомагають виявляти, ідентифікувати та реагувати на шкідливу активність. Ідентифікатори бувають мережеві, файлові, системні, поведінкові та експлуатації вразливостей.

Всі ці індикатори є доволі технічними, й вимагають наявності відповідної кваліфікації та знань. В системі публічного управління в Україні основним суб'єктом забезпечення кібербезпеки є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку). Саме ця служба надає кваліфікована підтримку з питань кібербезпеки, відповідає за захист державних інформаційних ресурсів та критичної інфраструктури, а також координує моніторинг, попередження та реагування на інциденти кібербезпеки.

Окремим завданням Держспецзв'язку є ведення моніторингу та статистики кіберінцидентів. Як видно з рис. 1, прослідковується чіткий тренд на зростання кількості кіберінцидентів, зареєстрованих їхніми фахівцями.

Протягом першого півріччя 2025 року фахівці Держспецзв'язку опрацювали 3018 кіберінцидентів. Це на 17% більше, ніж у попередньому півріччі (тоді було опрацьовано 2575) [9], і становить 70% від усієї кількості кіберінцидентів, зареєстрованих в 2024 році.

Основними цілями ворога є об'єкти, де циркулює найбільше інформації, яку можна використати

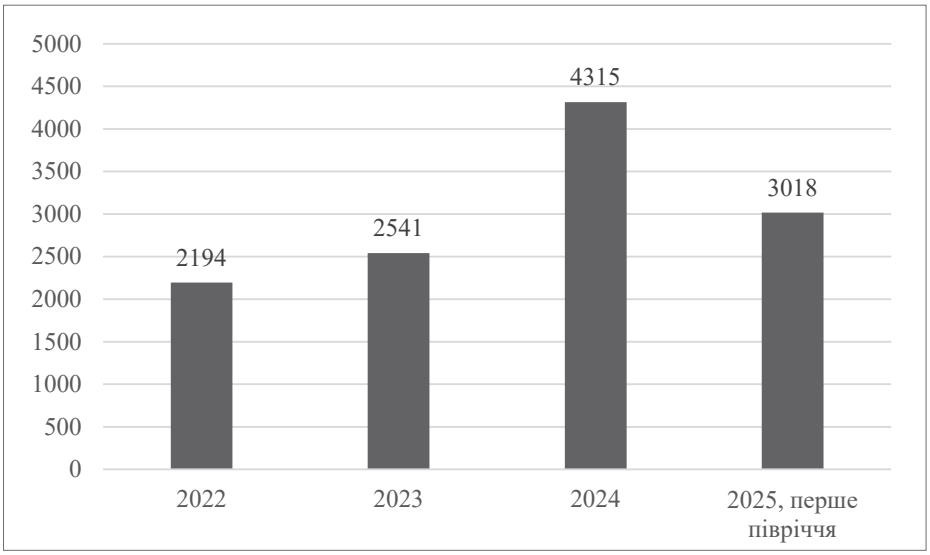

Рис. 1. Кількість зареєстрованих кіберінцидентів в Україні за 2022–2025 рр.

Джерело: складено за даними [9]

у воєнних діях, а також ті, де надаються сервіси, зупинка яких матиме значний вплив на безпеку та добробут цивільного населення [9]:

- місцеві органи влади,
- уряд та урядові організації,
- сектор безпеки та оборони,
- енергетичний сектор,
- комерційні організації, важливі для економіки України,
- телекомунікації тощо [10].

Вказана вище інформація свідчить, що кібервійна проти України постійно прогресує, а українські фахівці зобов'язані безперервно вдосконалювати власні навички, методи та інструменти захисту та активно протидіяти існуючим загрозам.

Враховуючи ці реалії, нагальною потребою є аналіз існуючих підходів до організації та проведення огляду стану кіберзахисту. Існуючі вимоги на загальнодержавному рівні можуть бути не завжди актуальними й не враховувати сучасних тенденцій в сфері кіберзагроз.

В зв'язку з цим, важливо розглядати кращі міжнародні практики та стандарти в цій сфері, зокрема стандарти ISO 27001, SOC2, NIST CSF тощо. Вони вже відпрацьовані роками та є загальновизнаними в світі. ISO 27001 більш поширений в європейських країнах, SOC2 та NIST CSF — В США.

Першою перевагою є те, що вони можуть застосовуватися в будь-яких сферах: в органах публічного управління, громадських організаціях, навчальних закладах, приватних підприємствах тощо. А другою — вони встановлюють вимоги до побудови процесів, пов'язаних з інформаційною та кібербезпекою, Це не глибокі технічні стандарти, які описують вимоги до антивірусів чи іншого програмного забезпечення. Вони, якраз, фокусуються на побудові єдиної системи всередині організації, фундаментом для якої є регулярний перегляд та оцінка ризиків. Окрім цього, наявність процесів, побудованих за будь-яким з цих стандартів, слугуватиме підтвердженням певного рівня надійності системи інформаційної та кібербезпеки для контрагентів та партнерів. Спираючись, на світовий досвід, легше визначити реальні вразливості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз свідчить, що кібербезпека набуває все більшого значення в системі національної безпеки та публічному управлінні. Її значимість ще більше посилилася в умовах повномасштабного вторгнення Росії. Статистика, яку веде Держцпецзв'язку, чітко демонструє тренд на зростання кількості кіберінцидентів. Основними цілями кібератак є державні органи, уряд, об'єкти критичної інфраструктури та підприємства, які є важливими для функціонування економіки України.

Незважаючи на прогрес, який підтверджується позицією України в Національному індексі кібербезпеки (NCSI), виявлено низку системних проблем:

- недостатня інтеграція сучасних систем захисту;
- брак кваліфікованих фахівців;
- нехтуванням кіберризиками з боку керівництва.

Необхідність підвищення рівня кіберстійкості безпосередньо залежить від формування міцної культури кібербезпеки, де відповідальність має лежати на вищому керівництві, а персонал має регулярно проходити відповідне навчання.

Ключовим суб'єктом у сфері кібербезпеки є Держспецзв'язку, який повинен ефективно реагувати на загрози. Але окрім нього кожен суб'єкт публічного управління, критичної інфраструктури та бізнесу повинен розвивати свою власну систему кіберзахисту в умовах постійного зростання кіберзагроз.

Для подальшого зміцнення кіберзахисту в системі публічного управління України необхідно брати до уваги застосування кращих світових практик та стандартів (ISO 27001, SOC2, NIST CSF тощо) при побудові систем інформаційної та кібербезпеки. Реалізація цих заходів є першим кроком для визначення поточного рівня кібербезпеки та побудови ефективних планів її вдосконалення, що є особливо важливим в умовах війни.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Edwards M., Williams E., Peersman C., Rashid A. Characterising Cybercriminals: A Review. *arXiv.org.* 2022. URL: https://arxiv.org/pdf/2202.07419 (дата звернення: 02.12.2025).

2. Bada M., Benson L. E., McAlaney J. R. C. The Social and Psychological Impact of Cyber Attacks. *Emerging Cyber Threats and Cognitive Vulnerabilities.* Academic Press, 2019/20.

3. Napolitano G. A literature review on the role of cybersecurity in changing management accounting, auditing and governance. *Monash University.* URL: https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0006/3118902/ (дата звернення: 02.12.2025).

4. Кулешов М. В. Сутність та зміст розслідування кіберінцидентів та кібератак підрозділами служби безпеки України. *Інформація і право*. 2019. № 2(29). С. 115–122.

5. Ковальова А., Яковлева А., Чорна А. Кримінальна відповідальність за кіберзлочини, вчинені в умовах воєнного стану. В кн.: Матеріали конференцій МЦНД: [зб. тез доп.]. (19.04.2024; Кропивницький, Україна). С. 63–64.

6. Колесніков А., Зяйлик М. Економіко-правові засади розвитку кіберзлочинності та методів боротьби з нею. *Актуальні проблеми правознавства.* 2017. Вип. 1(9). С. 26–29.

7. Cyber Security Auditing, Assurance, and Awareness Through CSAM and CATRAM. Stati Uniti: IGI Global, 2020. С. 135–137. URL: https://dokumen.pub/qdownload/cyber-security-auditing-assurance-and-awareness-through-csam-and-catram-9781799856092-1799856097.html (дата звернення: 02.12.2025).

8. Україна на 24 місці в рейтингу з кібербезпеки. *AIN.UA.* 2024. 16 черв. URL: https://ain.ua/2024/06/16/ukrayina-na-24-misczi-v-rejtyngu-z-kiberbezpeky/ (дата звернення: 02.12.2025).

9. Інтенсивність фішингових атак зросла, але люди стали більш обізнаними в питаннях кібергігієни: аналітичний звіт CERT-UA. *Держспецзв'язку.* URL: https://cip.gov.ua/ua/news/intensivnist-fishingovikh-atak-zrosla-ale-lyudi-stali-bilsh-obiznanimi-v-pitannyakh-kibergigiyeni-analitichnii-zvit-cert-ua (дата звернення: 02.12.2025).

10. У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 70%: [інформаційне повідомлення]. *Інститут масової інформації (IMI).* URL: https://imi.org.ua/news/u-2024-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrayinu-zrosla-na-70-i65931 (дата звернення: 02.12.2025).

References

1. Edwards, M., Williams, E., Peersman, C., & Rashid, A. (2022). Characterising Cybercriminals: A Review. *arXiv.org.* URL: https://arxiv.org/pdf/2202.07419

2. Bada, M., Benson, L. E., & McAlaney, J. R. C. (2019/20). The Social and Psychological Impact of Cyber Attacks. *Emerging Cyber Threats and Cognitive Vulnerabilities*. Academic Press.

3. Napolitano, G. A literature review on the role of cybersecurity in changing management accounting, auditing and governance. *Monash University.* URL: https://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0006/3118902/

4. Kuleshov, M. V. (2019). Sutnist ta zmist rozsliduvannia kiberintsyndentiv ta kiberatak pidrozdilamy sluzhby bezpeky Ukrainy. *Informatsiia i pravo,* No. 2(29), pp. 115–122 [in Ukrainian].

5. Kovaliova, A., Yakovlieva, A., & Chorna, A. (2024). Kryminalna vidpovidalnist za kiberzlochyny, vchyneni v umovakh voiennoho stanu: Materialy konferentsii MTsND. Kropyvnytskyi, Ukraine, pp. 63–64 [in Ukrainian].

6. Kolisnikov, A., & Ziailyk, M. (2017). Ekonomiko-pravovi zasady rozvytku kiberzlochynnosti ta metodiv borotby z neiu. *Aktualni problemy pravoznavstva,* Vol. 1(9), pp. 26–29 [in Ukrainian].

7. Cyber Security Auditing, Assurance, and Awareness Through CSAM and CATRAM (2020). Stati Uniti: IGI Global, pp. 135–137. URL: https://dokumen.pub/qdownload/cyber-security-auditing-assurance-and-awareness-through-csam-and-catram-9781799856092–1799856097.html

8. Ukraina na 24 mistsi v reitynhu z kiberbezpeky. (2024). *AIN.UA.* URL: https://ain.ua/2024/06/16/ukrayina-na-24-misczi-v-rejtyngu-z-kiberbezpeky/ [in Ukrainian].

9. Intensyvnist fishynhovykh atak zrosla, ale liudy staly bilsh obiznanymy v pytanniakh kiberhihiieny: analitychnyi zvit CERT-UA. *Derzhspetszviazku.* URL: https://cip.gov.ua/ua/news/intensivnist-fishingovikh-atak-zrosla-ale-lyudi-stali-bilsh-obiznanimi-v-pitannyakh-kibergigiyeni-analitichnii-zvit-cert-ua [in Ukrainian].

10. U 2024 rotsi kilkist kiberatak na Ukrainu zrosla na 70%. *Instytut masovoi informatsii (IMI).* URL: https://imi.org.ua/news/u-2024-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrayinu-zrosla-na-70-i65931 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 3.071.6(8)

Заблоцький Володимир Валентинович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Zablotskyi Volodymyr
Doctor of Science in State Administration, Professor,
Professor of the Department of Civil Service and
Management of Educational Institutions
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"
ORCID: 0000-0003-1032-8993

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11944

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ

FEATURES OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITY BODIES IN LATIN AMERICAN COUNTRIES

Анотація. *Вступ. Стаття присвячена комплексному аналізу проблем взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки в контексті сучасних трансформацій системи публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена зростанням складності соціально-економічних процесів, посиленням регіональної нерівності та необхідністю забезпечення узгодженості управлінських рішень у багаторівневих системах влади. У роботі підкреслюється, що ефективна координація між органами державної влади та місцевого самоврядування є критично важливою умовою реалізації державної політики, забезпечення публічних послуг і сталого розвитку територій. У статті обґрунтовується, що сучасна модель публічного управління в країнах Латинської Америки характеризується низкою системних проблем, серед яких ключовими є дисбаланс повноважень між рівнями влади, інституційна слабкість субнаціональних органів та обмежена фінансова автономія регіонів і муніципалітетів. Формально проголошені процеси децентралізації часто супроводжуються фактичною централізацією бюджетних ресурсів і стратегічних управлінських рішень, що призводить до розриву між відповідальністю та реальними можливостями місцевих органів влади. Така ситуація ускладнює адаптацію державної політики до локальних потреб і знижує ефективність управління на місцевому рівні. Окрему увагу приділено проблемам координації вертикальних і горизонтальних зв'язків у системі публічного управління. Вертикальна взаємодія між центральними, регіональними та місцевими органами влади часто характеризується нечітким розмежуванням компетенцій, дублюванням функцій і конфліктами повноважень. Водночас, недостатній розвиток горизонтальної співпраці між органами влади одного рівня, а також між муніципалітетами, обмежує можливості реалізації спільних проєктів, посилює фрагментацію управлінських рішень і поглиблює регіональну поляризацію. У статті також аналізується вплив історичних, політичних і соціальних чинників на формування зазначених проблем. Колоніальна спадщина, тривалі періоди авторитарного правління та непослідовність демократичних реформ суттєво вплинули на інституційну архітектуру публічного управління, сприяючи відтворенню централізованих моделей влади та слабких механізмів міжурядової взаємодії. Соціальна нерівність, територіальні диспропорції та політична нестабільність додатково ускладнюють процеси координації та підвищують ризики управлінських конфліктів. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять концепції багаторівневого врядування, інституціонального підходу та теорії децентралізації, які дозволяють виявити структурні обмеження чинної системи міжурядових відносин і визначити напрями її вдосконалення. У висновках обґрунтовується необхідність комплексного підходу до подолання виявлених проблем, що передбачає посилення інституційної та фінансової спроможності субнаціональних органів влади, розвиток механізмів горизонтальної координації, удоско-*

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

налення нормативно-правового забезпечення взаємодії органів публічної влади та активніше залучення громадянського суспільства до процесів вироблення й реалізації публічної політики. Реалізація зазначених заходів розглядається як важлива умова підвищення ефективності публічного управління, зменшення регіональних дисбалансів і забезпечення сталого розвитку країн Латинської Америки.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки з урахуванням історичних, політичних, соціально-економічних та інституційних факторів, а також визначення основних викликів і перспектив розвитку системи публічного управління на регіональному та місцевому рівнях.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, спрямовані на всебічне вивчення проблем взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки. Такий підхід дозволив охопити як теоретичні засади міжурядових відносин, так і особливості їх практичної реалізації в умовах різних моделей державного устрою. Емпіричною та теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема, монографії, статті у фахових наукових виданнях, аналітичні доповіді та звіти міжнародних організацій (Світового банку, Міжамериканського банку розвитку, Економічної комісії ООН для Латинської Америки і Карибського басейну та ін.). Аналіз наукових джерел застосовувався для узагальнення існуючих теоретичних підходів до вивчення багаторівневого врядування, децентралізації та міжурядових відносин, а також для виявлення основних дискусійних питань і наукових прогалин у дослідженні публічного управління в регіоні.

Методи дослідження включають:

- *порівняльний метод використовувався з метою зіставлення моделей міжурядових відносин у федеративних і унітарних державах Латинської Америки, що дозволило виявити спільні риси та відмінності в розподілі повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності між рівнями влади. У межах цього методу аналізувалися приклади таких країн, як Бразилія, Аргентина та Мексика (федеративні держави), а також Чилі, Перу, Колумбія та інші унітарні держави регіону, що дало змогу простежити вплив типу державного устрою на ефективність вертикальної та горизонтальної координації;*
- *документальний аналіз застосовувався для вивчення конституційних норм, законів про місцеве самоврядування, бюджетного та фінансового законодавства, а також підзаконних нормативно-правових актів, які регламентують взаємодію органів публічної влади. Це дозволило оцінити ступінь формалізації повноважень різних рівнів управління, виявити нормативні суперечності та прогалини, а також визначити відповідність правового регулювання задекларованим принципам децентралізації та субсидіарності;*
- *системний метод використовувався для дослідження публічного управління як цілісної багаторівневої системи, в якій взаємодія між центральними, регіональними та місцевими органами влади відбувається через сукупність інституційних, фінансових і управлінських механізмів. У межах цього підходу здійснювалося узагальнення практик фінансової та адміністративної децентралізації, оцінювався їх вплив на ефективність реалізації державної політики, рівень автономії субнаціональних органів і якість надання публічних послуг.*

Застосування зазначених методів у взаємозв'язку дало змогу комплексно оцінити ефективність механізмів взаємодії між органами публічної влади різних рівнів у країнах Латинської Америки, ідентифікувати ключові проблеми міжурядових відносин, а також визначити основні тенденції та перспективні напрями розвитку системи публічного управління в регіоні.

Результати. Проведене дослідження засвідчило, що взаємодія органів публічної влади в країнах Латинської Америки є складним багаторівневим процесом, формування та функціонування якого зумовлюється поєднанням історичних, політичних, соціально-економічних та інституційних чинників. У ході аналізу встановлено, що характер міжурядових відносин у регіоні значною мірою визначається типом державного устрою, особливостями конституційного регулювання, рівнем фінансової автономії субнаціональних органів влади та ступенем розвитку механізмів координації між різними рівнями управління. Дослідження показало, що у федеративних державах Латинської Америки, зокрема, в Бразилії, Аргентині та Венесуелі, наявне конституційне розмежування повноважень між федеральним, регіональним і місцевим рівнями влади формально створює передумови для автономного управління на субнаціональному рівні. Водночас фінансово-бюджетні механізми, зокрема централізація податкових надходжень і залежність регіонів від міжбюджетних трансфертів, часто призводять до посилення асиметрії між рівнями управління. Це обмежує реальні можливості регіональних і місцевих органів влади щодо самостійного визначення пріоритетів розвитку та реалізації публічної політики. В унітарних державах регіону, таких як Чилі, Перу та Колумбія, виявлено поступову еволюцію моделей публічного управління від жорстко централізованих систем до більш гнучких форм міжурядової взаємодії. Запровадження елементів адміністративної та фінансової децентралізації, розвиток регіонального рівня управління та розширення повноважень муніципалітетів сприяють підвищенню адаптивності державної політики до локальних потреб. Проте ці процеси часто мають фрагментарний характер і супроводжуються збереженням домінуючої ролі центральної влади у стратегічному плануванні та розподілі ресурсів. Результати аналізу підтвердили, що формальна децентралізація без належного фінансового, кадрового та інституційного забезпечення не забезпечує ефективної взаємодії між органами публічної влади. Недостатня спроможність субнаціональних органів управління, обмежений доступ до фінансових ресурсів і нечіткість механізмів координації призводять до дублювання функцій, конфліктів компетенцій та зниження якості публічних послуг. Таким чином, децентралізаційні реформи без комплексного інституційного підґрунтя мають обмежений практичний ефект. У ході дослідження також ідентифіковано ключові фактори, що сприяють підвищенню ефективності публічного

управління та міжурядових відносин у країнах Латинської Америки. До них належать: поєднання правової автономії субнаціональних рівнів влади з дієвими механізмами вертикальної та горизонтальної координації; розвиток міжмуніципальної співпраці як інструменту спільного вирішення соціально-економічних проблем; активне залучення місцевих громад до процесів ухвалення управлінських рішень; впровадження цифрових систем управління та електронних платформ участі громадян. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та узгодженості дій органів влади, що є необхідною умовою ефективного функціонування багаторівневої системи публічного управління. Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки можливе лише за умови комплексного поєднання правових, інституційних, фінансових і управлінських реформ, орієнтованих на посилення координації між рівнями влади та врахування специфіки регіонального розвитку.

Перспективи. Подальший розвиток системи публічного управління в країнах Латинської Америки значною мірою залежить від здатності державних інституцій подолати наявні структурні та інституційні обмеження у сфері міжурядових відносин. Одним із ключових перспективних напрямів є удосконалення нормативно-правового забезпечення взаємодії між рівнями влади, що передбачає чітке розмежування повноважень, відповідальності та механізмів координації між центральними, регіональними й місцевими органами влади. Важливим завданням у цьому контексті є гармонізація законодавчих актів, усунення нормативних колізій та забезпечення стабільності правових рамок функціонування системи публічного управління. Суттєвим чинником підвищення ефективності публічного управління є зміцнення інституційної спроможності регіональних і місцевих органів влади. Це передбачає розвиток професійного кадрового потенціалу, удосконалення управлінських процедур, запровадження сучасних методів стратегічного планування та моніторингу реалізації публічної політики. Посилення адміністративної автономії субнаціональних рівнів управління має супроводжуватися підвищенням їхньої відповідальності за результати діяльності та якість надання публічних послуг. Перспективи подальших реформ тісно пов'язані з поглибленням фінансової децентралізації та підвищенням прозорості бюджетних процесів. Розширення власної дохідної бази регіонів і муніципалітетів, удосконалення механізмів міжбюджетних трансфертів і запровадження чітких критеріїв фінансового вирівнювання сприятимуть зменшенню територіальних диспропорцій та підвищенню ефективності використання публічних ресурсів. Водночас розвиток інструментів бюджетної прозорості й підзвітності є важливою умовою зміцнення довіри громадян до органів влади та зниження корупційних ризиків. Важливим перспективним напрямом є активізація горизонтальної взаємодії між муніципалітетами та регіонами, зокрема через розвиток міжмуніципального співробітництва, створення спільних інституцій та реалізацію міжрегіональних проєктів у сферах інфраструктури, екології, соціального розвитку й економічної інтеграції. Такі форми співпраці дозволяють компенсувати обмежені ресурси окремих територій, підвищити ефективність управлінських рішень і сприяти комплексному розвитку регіонів. Окрему роль у формуванні перспектив розвитку публічного управління відіграє розширення механізмів залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень і реалізації публічної політики. Використання інструментів партисипативного врядування, консультацій з громадськістю та громадського контролю сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і кращому врахуванню локальних потреб. У цьому контексті важливого значення набуває цифрова трансформація публічного управління, зокрема, розвиток електронних сервісів, платформ відкритих даних і цифрових каналів комунікації між владою та громадянами, що створює додаткові можливості для прозорості, координації та ефективної взаємодії між усіма рівнями управління. Реалізація окреслених перспективних напрямів сприятиме формуванню більш збалансованої та ефективної системи міжурядових відносин у країнах Латинської Америки, зменшенню регіональних дисбалансів і створенню інституційних передумов для сталого соціально-економічного розвитку територій.

Ключові слова: *публічне управління, міжурядова взаємодія, децентралізація, федеративна держава, унітарна держава, Латинська Америка, фінансова децентралізація, інституційна спроможність, громадянське суспільство.*

Summary. *Introduction. The article is devoted to a comprehensive analysis of the problems of interaction among public authorities in Latin American countries in the context of contemporary transformations of public administration systems. The relevance of the study is determined by the increasing complexity of socio-economic processes, the growing intensity of regional inequality, and the need to ensure coherence in decision-making within multilevel governance systems. The paper emphasizes that effective coordination between state authorities and local self-government bodies is a critically important condition for the implementation of public policy, the provision of public services, and the sustainable development of territories. It is substantiated that the contemporary model of public administration in Latin American countries is characterized by a number of systemic problems, among which the key ones are imbalances in the distribution of powers between levels of government, institutional weakness of subnational authorities, and limited financial autonomy of regions and municipalities. Formally proclaimed decentralization processes are often accompanied by the actual centralization of budgetary resources and strategic decision-making, which leads to a gap between responsibilities and the real capacities of local authorities. This situation complicates the adaptation of public policy to local needs and reduces the effectiveness of governance at the local level.*

Special attention is paid to the problems of coordinating vertical and horizontal linkages within the public administration system. Vertical interaction between central, regional, and local authorities is often characterized by unclear delineation of competencies, duplication of functions, and conflicts of authority. At the same time, the insufficient development of horizontal coop-

eration among authorities at the same level, as well as among municipalities, limits opportunities for the implementation of joint projects, intensifies the fragmentation of managerial decisions, and deepens regional polarization. The article also analyzes the impact of historical, political, and social factors on the formation of these problems. Colonial heritage, prolonged periods of authoritarian rule, and the inconsistency of democratic reforms have significantly influenced the institutional architecture of public administration, contributing to the reproduction of centralized power models and weak mechanisms of intergovernmental interaction. Social inequality, territorial disparities, and political instability further complicate coordination processes and increase the risks of governance conflicts.

The theoretical and methodological framework of the study is based on the concepts of multilevel governance, institutionalism, and decentralization theory, which make it possible to identify the structural constraints of the existing system of intergovernmental relations and to determine directions for its improvement. The conclusions substantiate the need for a comprehensive approach to overcoming the identified problems, which includes strengthening the institutional and financial capacity of subnational authorities, developing mechanisms of horizontal coordination, improving the regulatory and legal framework governing interaction among public authorities, and enhancing the involvement of civil society in public policy formulation and implementation. The implementation of these measures is considered an important condition for improving the effectiveness of public administration, reducing regional disparities, and ensuring the sustainable development of Latin American countries.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the interaction among public authorities in Latin American countries, taking into account historical, political, socio-economic, and institutional factors, as well as to identify the main challenges and development prospects of public administration systems at the regional and local levels.

Materials and Methods. The study employs a comprehensive methodological approach that combines general scientific and specialized methods of analysis aimed at an in-depth examination of the problems of interaction among public authorities in Latin American countries. This approach made it possible to cover both the theoretical foundations of intergovernmental relations and the specific features of their practical implementation under different models of state organization. The empirical and theoretical basis of the study consists of scholarly works by domestic and foreign researchers, including monographs, articles in peer-reviewed academic journals, analytical reports, and publications of international organizations (the World Bank, the Inter-American Development Bank, the United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, etc.). The analysis of scientific sources was used to generalize existing theoretical approaches to the study of multilevel governance, decentralization, and intergovernmental relations, as well as to identify key debates and research gaps in the field of public administration in the region.

Research methods include:

- *comparative method, which was used to compare models of intergovernmental relations in federal and unitary states of Latin America. This made it possible to identify common features and differences in the distribution of powers, financial resources, and responsibilities across levels of government. Within this method, examples from Brazil, Argentina, and Mexico (federal states), as well as Chile, Peru, Colombia, and other unitary states of the region were analyzed, allowing for an assessment of the impact of the type of state structure on the effectiveness of vertical and horizontal coordination;*
- *documentary analysis, which was applied to the study of constitutional provisions, laws on local self-government, budgetary and financial legislation, and subordinate legal acts regulating the interaction of public authorities. This made it possible to assess the degree of formalization of powers at different levels of governance, identify legal contradictions and gaps, and determine the consistency of legal regulation with the declared principles of decentralization and subsidiarity;*
- *systemic method, which was used to examine public administration as an integrated multilevel system in which interaction among central, regional, and local authorities occurs through a set of institutional, financial, and managerial mechanisms. Within this approach, practices of financial and administrative decentralization were generalized, and their impact on the effectiveness of public policy implementation, the level of autonomy of subnational authorities, and the quality of public service delivery was assessed.*

The combined application of these methods made it possible to comprehensively evaluate the effectiveness of interaction mechanisms among public authorities at different levels in Latin American countries, identify key problems of intergovernmental relations, and determine the main trends and prospective directions for the development of public administration systems in the region.

Results. The study demonstrated that interaction among public authorities in Latin American countries represents a complex multilevel process, the formation and functioning of which are determined by a combination of historical, political, socio-economic, and institutional factors. The analysis established that the nature of intergovernmental relations in the region is largely shaped by the type of state structure, the specifics of constitutional regulation, the level of financial autonomy of subnational authorities, and the degree of development of coordination mechanisms among different levels of governance. The study revealed that in federal states of Latin America, including Brazil, Argentina, and Venezuela, constitutional delineation of powers among federal, regional, and local levels formally creates prerequisites for autonomous governance at the subnational level. However, fiscal and budgetary mechanisms – particularly the centralization of tax revenues and the dependence of regions on intergovernmental transfers – often lead to increased asymmetry between levels of governance. This limits the real capacity of regional and local authorities to independently define development priorities and implement public policy. In unitary states of the region, such as Chile, Peru, and Colombia, a gradual evolution of public administration models from highly centralized

systems toward more flexible forms of intergovernmental interaction has been identified. The introduction of elements of administrative and financial decentralization, the development of the regional level of governance, and the expansion of municipal powers contribute to greater adaptability of public policy to local needs. However, these processes are often fragmented and accompanied by the preservation of the dominant role of central authorities in strategic planning and resource allocation. The results of the analysis confirmed that formal decentralization without adequate financial, human, and institutional support does not ensure effective interaction among public authorities. Insufficient capacity of subnational governance bodies, limited access to financial resources, and unclear coordination mechanisms lead to duplication of functions, conflicts of competence, and a decline in the quality of public services. Consequently, decentralization reforms without a comprehensive institutional foundation have a limited practical effect. The study also identified key factors contributing to improved effectiveness of public administration and intergovernmental relations in Latin American countries. These include the combination of legal autonomy of subnational levels with effective mechanisms of vertical and horizontal coordination; the development of inter-municipal cooperation as a tool for addressing socio-economic challenges jointly; active involvement of local communities in decision-making processes; and the implementation of digital governance systems and electronic platforms for citizen participation. The application of these instruments enhances transparency, accountability, and coherence of government actions, which are essential conditions for the effective functioning of a multilevel public administration system. The obtained results allow for the conclusion that improving the effectiveness of interaction among public authorities in Latin American countries is possible only through a comprehensive combination of legal, institutional, financial, and managerial reforms aimed at strengthening coordination among levels of government and taking into account the specific features of regional development.

Perspectives. The further development of public administration systems in Latin American countries largely depends on the ability of state institutions to overcome existing structural and institutional constraints in the field of intergovernmental relations. One of the key prospective directions is the improvement of the regulatory and legal framework governing interaction among levels of government, which requires a clear delineation of powers, responsibilities, and coordination mechanisms between central, regional, and local authorities. An important task in this context is the harmonization of legislative acts, elimination of legal inconsistencies, and ensuring the stability of the legal framework for the functioning of public administration systems.

A significant factor in improving the effectiveness of public administration is strengthening the institutional capacity of regional and local authorities. This includes the development of professional human resources, improvement of administrative procedures, and the introduction of modern methods of strategic planning and monitoring of public policy implementation. Expanding the administrative autonomy of subnational levels should be accompanied by increased responsibility for performance outcomes and the quality of public service delivery. Prospects for further reforms are closely linked to deepening financial decentralization and enhancing the transparency of budgetary processes. Expanding the own-revenue base of regions and municipalities, improving intergovernmental transfer mechanisms, and introducing clear criteria for fiscal equalization will contribute to reducing territorial disparities and improving the efficiency of public resource use. At the same time, the development of budget transparency and accountability instruments is a crucial condition for strengthening public trust in authorities and reducing corruption risks. An important prospective direction is the activation of horizontal interaction among municipalities and regions, particularly through the development of inter-municipal cooperation, the establishment of joints joint institutions, and the implementation of interregional projects in infrastructure, environmental protection, social development, and economic integration. Such forms of cooperation make it possible to compensate for limited resources of individual territories, enhance the effectiveness of managerial decisions, and promote comprehensive regional development. A special role in shaping future development prospects of public administration is played by the expansion of mechanisms for civil society participation in decision-making and public policy implementation. The use of participatory governance instruments, public consultations, and civic oversight enhances the legitimacy of managerial decisions and ensures better consideration of local needs. In this context, digital transformation of public administration – particularly the development of e-services, open data platforms, and digital communication channels between authorities and citizens – acquires particular importance, creating additional opportunities for transparency, coordination, and effective interaction among all levels of governance. The implementation of these prospective directions will contribute to the formation of a more balanced and effective system of intergovernmental relations in Latin American countries, reduction of regional disparities, and the creation of institutional prerequisites for sustainable socio-economic development of territories.

Key words: *public administration, intergovernmental interaction, decentralization, federal state, unitary state, Latin America, fiscal decentralization, institutional capacity, civil society.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій публічного управління ефективна взаємодія між органами державної влади та місцевого самоврядування стає ключовим чинником реалізації державної політики та забезпечення сталого розвитку територій. Для країн Латинської Америки ця проблема є особливо актуальною, оскільки міжурядові відносини формувалися під впливом колоніальної адміністративної спадщини, авторитарних режимів та сучасних демократичних реформ. Наявність асиметрії повноважень та ресурсів між різними рівнями управління, нерівномірний розвиток регіонів і слабка інституційна спроможність місцевих органів влади створюють серйозні виклики для забезпечення ефективної координації та реалізації публічних функцій держави. У цьому

контексті наукове дослідження механізмів взаємодії органів публічної влади стає необхідним для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності міжурядових відносин та розвитку децентралізаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове осмислення проблеми взаємодії органів публічної влади та процесів децентралізації в країнах Латинської Америки ґрунтується на широкому колі міждисциплінарних досліджень, які охоплюють політичну науку, публічне управління, конституційне право, регіональну економіку та соціологію. Проаналізовані джерела можна умовно поділити на кілька змістовних груп. Першу групу становлять історико-інституційні дослідження, присвячені формуванню моделей державного управління та міжурядових відносин у Латинській Америці. Зокрема, праця Е. Лопес Рівери [1] акцентує увагу на історичних витоках децентралізації, пов'язаних із колоніальною спадщиною та боротьбою територій за автономію. Авторка переконливо доводить, що сучасні проблеми міжрівневої взаємодії мають глибоке історичне коріння, а формальна децентралізація часто відтворює старі централістські практики. Подібний підхід простежується і в колективному дослідженні OECD [2], де на основі порівняльного аналізу 22 країн регіону розкрито структурні дисбаланси територіального розвитку та інституційні обмеження децентралізаційних реформ. Другу групу становлять концептуально-теоретичні роботи, що аналізують децентралізацію як політичний та управлінський процес. У цьому контексті вагомим є дослідження Е. Вілліса [3], у якому децентралізація розглядається як результат політичних компромісів між центральною владою та субнаціональними елітами. Автор підкреслює, що ефективність децентралізаційних реформ значною мірою залежить від якості інституцій та політичної волі. Подальший розвиток цієї тематики представлено у роботі К. Кемпбелла [4], де децентралізація в Латинській Америці оцінюється крізь призму 40-річного досвіду реформ, із наголосом на незавершеності процесів та інституційній нестійкості міжурядових відносин. Третю групу джерел формують аналітичні звіти міжнародних організацій, які мають прикладний і порівняльний характер. Зокрема, публікація Світового банку [5] надає комплексний огляд механізмів місцевого самоврядування та фінансової децентралізації, підкреслюючи роль міжбюджетних трансфертів у вирівнюванні регіональних дисбалансів. Аналітичний звіт Міжамериканського банку розвитку [9] зосереджується на оцінці ефективності децентралізації та визначає ключові індикатори інституційної спроможності субнаціональних урядів. Ці джерела є важливими для емпіричного підтвердження теоретичних положень і дозволяють простежити регіональні тенденції. Окрему групу становлять праці, присвячені політичній стабільності та державній спроможності. Зокрема, дослідження Г. Манка та Х. Луни [6] пропонує ґрунтовний порівняльно-історичний аналіз політичних систем Латинської Америки, виявляючи взаємозв'язок між соціальною нерівністю, політичною фрагментацією та ефективністю публічного управління. Робота С. Маццуки та Г. Манка [7] доповнює цей підхід, фокусуючись на понятті державної спроможності та її впливі на якість демократичного врядування, що безпосередньо стосується проблем міжурядової взаємодії. Значний внесок у розуміння федеративних і унітарних моделей управління зроблено в аналітичній публікації платформи *50 Shades of Federalism* [8], де порівнюються особливості федералізму та децентралізації в країнах регіону. Матеріал дозволяє глибше осмислити інституційні відмінності між формальним федералізмом і фактичною централізацією, що є характерною рисою багатьох латиноамериканських держав.

Важливу роль у формуванні теоретичної рамки дослідження відіграють українські наукові праці, які розкривають загальні закономірності взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. Зокрема, роботи

Ю. Войтенка [10], С. Мельника та К. Владовської [11], О. Колянка [12], В. Бусленка та Ю. Гупала [13], а також С. Прокопенка [14] містять ґрунтовний аналіз механізмів міжурядової взаємодії, інституційної спроможності та участі громадськості в управлінні. Хоча ці дослідження здебільшого зосереджені на європейському та українському контексті, їхні теоретичні положення є релевантними для порівняльного аналізу й застосовані до умов Латинської Америки: конституцій Бразилії [16], Чилі [17] та Аргентини [18]. Окрему категорію джерел становлять нормативно-правові акти і закріплюють формальні засади розмежування повноважень між рівнями влади. Їх аналіз дозволяє виявити розбіжності між юридичною моделлю управління та реальною практикою міжурядових відносин. Загалом аналіз наукових джерел засвідчує, що проблема взаємодії органів публічної влади в Латинській Америці є достатньо широко представлена в зарубіжних дослідженнях, проте потребує подальшого комплексного осмислення з позицій поєднання інституційного, фінансового та управлінського підходів. Це зумовлює актуальність даного дослідження та його внесок у розвиток теорії і практики публічного управління.

Метою статті є комплексний аналіз взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки з урахуванням історичних, політичних, соціально-економічних та інституційних факторів, а також визначення основних викликів і перспектив розвитку системи публічного управління на регіональному та місцевому рівнях.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, спря-

мовані на всебічне вивчення проблем взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки. Такий підхід дозволив охопити як теоретичні засади міжурядових відносин, так і особливості їх практичної реалізації в умовах різних моделей державного устрою. Емпіричною та теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема монографії, статті у фахових наукових виданнях, аналітичні доповіді та звіти міжнародних організацій (Світового банку, Міжамериканського банку розвитку, Економічної комісії ООН для Латинської Америки і Карибського басейну та ін.). Аналіз наукових джерел застосовувався для узагальнення існуючих теоретичних підходів до вивчення багаторівневого врядування, децентралізації та міжурядових відносин, а також для виявлення основних дискусійних питань і наукових прогалин у дослідженні публічного управління в регіоні.

Методи дослідження включають:

– порівняльний метод використовувався з метою зіставлення моделей міжурядових відносин у федеративних і унітарних державах Латинської Америки, що дозволило виявити спільні риси та відмінності в розподілі повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності між рівнями влади. У межах цього методу аналізувалися приклади таких країн, як Бразилія, Аргентина та Мексика (федеративні держави), а також Чилі, Перу, Колумбія та інші унітарні держави регіону, що дало змогу простежити вплив типу державного устрою на ефективність вертикальної та горизонтальної координації;
– документальний аналіз застосовувався для вивчення конституційних норм, законів про місцеве самоврядування, бюджетного та фінансового законодавства, а також підзаконних нормативно-правових актів, які регламентують взаємодію органів публічної влади. Це дозволило оцінити ступінь формалізації повноважень різних рівнів управління, виявити нормативні суперечності та прогалини, а також визначити відповідність правового регулювання задекларованим принципам децентралізації та субсидіарності;
– системний метод використовувався для дослідження публічного управління як цілісної багаторівневої системи, в якій взаємодія між центральними, регіональними та місцевими органами влади відбувається через сукупність інституційних, фінансових і управлінських механізмів. У межах цього підходу здійснювалося узагальнення практик фінансової та адміністративної децентралізації, оцінювався їх вплив на ефективність реалізації державної політики, рівень автономії субнаціональних органів і якість надання публічних послуг.

Застосування зазначених методів у взаємозв'язку дало змогу комплексно оцінити ефективність механізмів взаємодії між органами публічної влади різних рівнів у країнах Латинської Америки, ідентифікувати ключові проблеми міжурядових відносин, а також визначити основні тенденції та перспективні напрями розвитку системи публічного управління в регіоні.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії публічного управління взаємодія органів публічної влади розглядається як один із ключових чинників ефективного функціонування держави, забезпечення сталого розвитку територій та реалізації публічної політики. Умови глобалізації, зростання складності соціально-економічних процесів і підвищення ролі субнаціональних структур управління зумовлюють переосмислення традиційних моделей державного управління на користь більш гнучких, мережевих і координаційних форм взаємодії між різними рівнями влади [3; 6]. У науковій літературі поняття «взаємодія органів публічної влади» трактується як сукупність формальних і неформальних зв'язків, механізмів координації, співпраці та розподілу відповідальності між центральними, регіональними та місцевими органами управління, спрямованих на досягнення спільних публічних цілей [10; 11]. Така взаємодія включає не лише вертикальні відносини підпорядкування чи делегування повноважень, але й горизонтальні зв'язки між органами одного рівня, а також партнерські відносини з інститутами громадянського суспільства та приватним сектором [12]. Теоретичною основою аналізу взаємодії органів публічної влади є концепція багаторівневого врядування (multilevel governance), яка набула поширення у дослідженнях європейської інтеграції, але згодом була адаптована для аналізу управлінських процесів у державах з різними формами державного устрою. Згідно з цією концепцією, владні повноваження розподіляються між кількома рівнями управління, а процес ухвалення рішень відбувається у межах складної системи взаємозалежних структур, що потребує постійної координації політик і дій [6]. Для країн Латинської Америки цей підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє врахувати асиметричність повноважень і ресурсів між рівнями влади, а також специфіку взаємодії державних і недержавних структур. Важливе місце у дослідженні міжурядових відносин посідає інституціональний підхід, який зосереджується на аналізі формальних і неформальних правил, норм і процедур, що визначають поведінку органів публічної влади. Інституції, закріплені у конституціях, законах і підзаконних актах, формують правові рамки взаємодії між рівнями управління, визначають механізми відповідальності, контролю та координації [11; 14]. Водночас, неформальні інституції — політичні традиції, патронажні відносини, неформальні домовленості — відіграють значну роль у практичній реалізації міжурядових відносин, особливо в державах із перехідними політичними режимами та слабкою інституційною спроможністю. Теорія децентралізації є ще одним ключовим підґрунтям цього дослідження. У кла-

сичному розумінні децентралізація передбачає передачу адміністративних, політичних і фінансових повноважень від центрального рівня до субнаціональних органів влади з метою підвищення ефективності управління, наближення публічних послуг до громадян і посилення їх участі у процесі управління [3; 9]. Однак досвід країн Латинської Америки свідчить, що формальна децентралізація не завжди супроводжується реальною передачею ресурсів і відповідальності, що зумовлює виникнення так званої «обмеженої» або «асиметричної» децентралізації [8]. Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено розмежуванню понять федералізму та децентралізації. Федералізм передбачає конституційно закріплений розподіл суверенних повноважень між рівнями влади, тоді як децентралізація може реалізовуватися як у федеративних, так і в унітарних державах і не завжди гарантує реальну автономію субнаціональних рівнів [8]. Для Латинської Америки характерним є поєднання формальних елементів федералізму з високим рівнем централізованого контролю, що створює специфічні моделі взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. Методологічно важливим є також підхід, орієнтований на аналіз державної спроможності (state capacity), який дозволяє оцінити здатність органів публічної влади ефективно реалізовувати покладені на них функції. Дослідження показують, що слабка інституційна спроможність регіональних і місцевих органів влади, нестача кваліфікованих кадрів і фінансових ресурсів істотно обмежують потенціал децентралізації і ускладнюють координацію органів публічного управління [7; 13]. Таким чином, теоретико-методологічні засади дослідження взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки ґрунтуються на поєднанні концепцій багаторівневого врядування, інституціоналізму, децентралізації та аналізу державної спроможності. Застосування цих підходів у комплексі дозволяє не лише описати формальні моделі управлінських відносин, але й виявити глибинні структурні проблеми, що впливають на ефективність публічного управління в регіоні, а також окреслити напрями його подальшої трансформації. Формування сучасних систем публічного управління в країнах Латинської Америки є результатом тривалого історичного процесу, що поєднує вплив колоніального минулого, боротьбу за державну незалежність, періоди авторитарного правління та етапи демократичних трансформацій. Ці історичні чинники значною мірою визначили специфіку міжурядових відносин, характер розподілу владних повноважень і механізми взаємодії органів публічної влади на різних рівнях управління [1; 6]. Треба зазначити, що колоніальна адміністративна система, сформована Іспанією та Португалією, ґрунтувалася на жорсткій вертикалі влади, централізованому контролі та підпорядкуванні місцевих територій метрополіям. Управління здійснювалося через віце-королівства, генерал-капітанства та провінції, очолювані представниками колоніальної адміністрації, які діяли в інтересах метрополій, а не місцевих громад. Місцеве самоврядування існувало лише формально і було істотно обмежене у своїх повноваженнях [1]. Ця модель заклала підвалини сильної централізованої держави, в якій органи влади нижчих рівнів сприймалися як виконавці рішень центру. Такий підхід суттєво обмежував горизонтальну взаємодію між територіями та не сприяв формуванню автономних інституцій на місцевому рівні. Навіть після здобуття незалежності колоніальні управлінські практики значною мірою збереглися у політичній культурі та адміністративних структурах новостворених держав [6]. Після здобуття незалежності на початку XIX століття країни Латинської Америки зіткнулися з необхідністю побудови власних систем державного управління. У цей період ключовим викликом стало поєднання прагнення до національної єдності з вимогами територіального управління великими й соціально неоднорідними регіонами. У результаті, в одних країнах (Аргентина, Бразилія, Мексика) було обрано федеративну форму державного устрою, тоді як в інших (Чилі, Перу, Колумбія) — унітарну, але з різним ступенем централізації [6; 8]. Федеративні моделі передбачали формальний розподіл повноважень між федеральним центром і суб'єктами федерації. Проте на практиці центральні уряди часто зберігали контроль над фінансовими ресурсами та ключовими напрямами політики, що обмежувало реальну автономію регіонів. В унітарних державах домінувала логіка сильної центральної влади як гаранта політичної стабільності, що призводило до маргіналізації місцевого рівня управління та слабкого розвитку міжмуніципальної співпраці [8]. Протягом XX століття значна частина країн Латинської Америки перебувала під владою авторитарних або військових режимів. У цей період взаємодія органів публічної влади характеризувалася високим рівнем централізації, політизацією адміністративних структур і обмеженням автономії регіональних та місцевих органів влади. Місцеве самоврядування часто використовувалося як інструмент контролю за населенням, а не як механізм участі громадян в управлінні [7]. Авторитарні режими суттєво ослабили інституційний розвиток субнаціональних рівнів влади, що мало довготривалі наслідки для системи публічного управління. Навіть після переходу до демократичних форм правління багато країн зіткнулися з проблемою інституційної інерції, коли формально демократичні інститути функціонували в межах централізованих і патронажних управлінських практик [9; 13].

Починаючи з 1980–1990-х років, країни Латинської Америки вступили в етап демократичних трансформацій, що супроводжувався реформуванням систем публічного управління та активним впровадженням децентралізаційних політик.

Децентралізація розглядалася як інструмент подолання авторитарної спадщини, підвищення ефективності державного управління та зміцнення демократичної участі громадян [3; 9]. Однак результати цих реформ виявилися неоднорідними. У ряді країн децентралізація обмежилася передачею адміністративних функцій без належного фінансового забезпечення та інституційної підтримки. Це призвело до зростання дисбалансів між територіями, поглиблення нерівності у доступі до публічних послуг і ускладнення взаємодії між рівнями влади [2; 5]. Отже, сучасні моделі взаємодії органів публічної влади в Латинській Америці є результатом нашарування різних історичних етапів, кожен з яких залишив свій слід у структурі державного управління. Колоніальна централізація, постколоніальні спроби державного будівництва, авторитарні практики та непослідовні децентралізаційні реформи сформували складну й суперечливу систему міжурядових відносин. Урахування цих історичних передумов є необхідною умовою для розуміння сучасних проблем координації, асиметрії повноважень і слабкої інституційної спроможності субнаціональних органів влади. Водночас історичний аналіз дозволяє окреслити потенційні напрями реформування системи публічного управління, орієнтовані на подолання надмірної централізації та розвиток ефективної багаторівневої взаємодії в країнах Латинської Америки. Сучасний етап розвитку публічного управління в країнах Латинської Америки характеризується співіснуванням різних моделей взаємодії органів публічної влади, що сформувалися в умовах демократичних трансформацій, децентралізаційних реформ та посилення впливу глобальних управлінських підходів. Незважаючи на відмінності у формах державного устрою, для більшості країн регіону характерною є комбінація централізованих і децентралізованих механізмів управління, що визначає специфіку вертикальної та горизонтальної взаємодії між рівнями влади [3; 5]. Вертикальна взаємодія органів публічної влади в країнах Латинської Америки реалізується через систему розподілу повноважень, фінансово-бюджетних відносин, адміністративного контролю та політичної відповідальності між центральним, регіональним і місцевим рівнями. У більшості держав центральна влада зберігає провідну роль у формуванні стратегічних напрямів розвитку, визначенні державної політики та контролі за її реалізацією [4; 6]. У федеративних державах вертикальна взаємодія формально ґрунтується на принципах автономії суб'єктів федерації та розмежування компетенцій. Проте на практиці домінує модель асиметричної федералізації, за якої реальні можливості регіонів значною мірою залежать від доступу до фінансових ресурсів і політичної підтримки з боку центру [16; 18]. У результаті міжурядові відносини часто набувають ієрархічного характеру, що обмежує ініціативність регіонального та місцевого рівнів. В унітарних державах регіону вертикальна взаємодія базується на делегуванні повноважень від центральної влади до територіальних органів. Децентралізація дозволила розширити адміністративні функції регіонів і муніципалітетів, однак збереження фінансової залежності від центрального бюджету істотно звужує межі їхньої самостійності [5; 15]. Фінансово-бюджетні відносини є ключовим інструментом взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки. Саме через систему податкового розподілу, міжбюджетних трансфертів і субвенцій центральна влада здійснює координацію діяльності субнаціональних органів та впливає на пріоритети територіального розвитку [15].

У більшості країн регіону місцеві та регіональні бюджети формуються переважно за рахунок трансфертів з центрального рівня, що зумовлює їхню фінансову залежність і обмежує можливості самостійного планування розвитку. Така модель взаємодії посилює асиметрію між територіями та створює ризики політичного впливу на розподіл ресурсів [2; 7]. Водночас у низці держав (Бразилія, Аргентина) діють механізми фіскального вирівнювання, спрямовані на зменшення регіональної нерівності та забезпечення мінімальних стандартів публічних послуг. Ефективність цих механізмів значною мірою залежить від прозорості бюджетного процесу та інституційної спроможності органів публічної влади на місцях [16; 18]. Важливим елементом сучасної взаємодії органів публічної влади є механізми галузевої координації, що передбачають спільну участь різних рівнів влади у реалізації державної політики в окремих сферах. Найбільш розвиненими є такі механізми в галузях освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктурного розвитку [3; 4]. Спільне здійснення повноважень дозволяє поєднувати стратегічне планування на національному рівні з урахуванням територіальних особливостей і потреб громад. Проте відсутність чітких процедур координації, дублювання функцій і конкуренція між органами влади часто знижують ефективність таких моделей взаємодії [5; 9]. Горизонтальна взаємодія між регіонами та муніципалітетами набуває дедалі більшого значення в умовах обмежених ресурсів і зростання складності соціально-економічних проблем. Міжмуніципальне співробітництво, створення спільних агенцій розвитку, реалізація міжрегіональних проєктів у сфері інфраструктури, екології та соціальних послуг дозволяють оптимізувати використання ресурсів і підвищити ефективність управління [10; 11]. У країнах Латинської Америки такі форми взаємодії розвиваються нерівномірно та часто мають фрагментарний характер. Основними перешкодами є нерівність ресурсної бази між територіями, конкуренція за інвестиції, а також недостатня нормативно-правова підтримка з боку центральної влади [12; 14]. Водночас досвід окремих країн свідчить, що інституціоналізація горизонтальних меха-

нізмів співпраці може суттєво посилити спроможність місцевого рівня та зменшити залежність від вертикальних трансфертів. Ще один дуже важливий аспект процесу децентралізації в країнах Латинської Америки — цифровізація публічного управління, яка поступово трансформує моделі взаємодії органів публічної влади в регіоні. Запровадження електронних систем управління фінансами, цифрових платформ координації політик і електронних сервісів для громадян сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності міжурядових відносин [9; 13]. Проте цифровий розрив між країнами та регіонами Латинської Америки, а також обмежені кадрові й технологічні ресурси на місцевому рівні стримують повноцінну інтеграцію цифрових інструментів у систему публічного управління. Це зумовлює необхідність комплексної державної політики, спрямованої на розвиток цифрової спроможності органів публічної влади на всіх рівнях.

Порівняльний аналіз моделей взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки дозволяє виявити як спільні тенденції, зумовлені регіональною специфікою, так і національні особливості, що формуються під впливом історичних традицій, форми державного устрою та рівня інституційного розвитку. У межах цього розділу розглянуто досвід федеративних і унітарних держав регіону з метою визначення ефективних механізмів міжурядової взаємодії та чинників, що стримують їхній розвиток. Так, Бразилія є однією з найбільш децентралізованих федеративних держав Латинської Америки. Конституція 1988 року закріпила широкі повноваження штатів і муніципалітетів, визнавши їх повноцінними суб'єктами публічного управління [16]. Взаємодія між рівнями влади здійснюється через розгалужену систему фінансових трансфертів, галузевих рад і спільних програм соціально-економічного розвитку. Особливістю бразильської моделі є активна участь муніципалітетів у реалізації політик у сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Водночас фінансова залежність значної частини муніципалітетів від федерального бюджету знижує ефективність вертикальної взаємодії та посилює асиметрію між територіями [2; 7]. Крім того, складність координаційних механізмів іноді призводить до дублювання функцій і розмивання відповідальності.

У той же час, Аргентина демонструє модель федеративної держави з відносно високим рівнем автономії провінцій. Конституційні норми передбачають самостійність субнаціональних урядів у формуванні політики та управлінні фінансовими ресурсами [18]. Взаємодія між рівнями влади базується на системі спільних податків і міжурядових угод. Разом із тим практика міжурядових відносин в Аргентині характеризується частими конфліктами компетенцій між центральним урядом і провінціями. Асиметрія фінансових можливостей, політична конкуренція та нестабільність економічної ситуації ускладнюють координацію політик і реалізацію довгострокових програм розвитку [6; 7]. Це негативно впливає на сталість публічного управління та якість надання публічних послуг.

Чилі традиційно характеризується високим рівнем централізації управління. До початку XXI століття регіональні органи влади мали обмежені повноваження та діяли переважно як адміністративні представництва центрального уряду. Проте останні реформи були спрямовані на розширення ролі регіонів, зокрема через запровадження виборних регіональних органів і передачу окремих управлінських функцій на місцевий рівень [4; 17]. Взаємодія між центральною владою та регіонами в Чилі має чітко регламентований характер і ґрунтується на адміністративному контролі та фінансових трансфертах. Незважаючи на позитивні зрушення, рівень автономії регіонів залишається обмеженим, що зумовлює залежність територіального розвитку від національних пріоритетів і політичних рішень центру [5].

Венесуела формально є федеративною державою, однак упродовж останніх десятиліть спостерігається тенденція до посилення централізації публічного управління. Конституційно закріплені повноваження штатів і муніципалітетів на практиці істотно обмежуються через централізований контроль фінансових ресурсів і політичну концентрацію влади [7]. Взаємодія органів публічної влади в цій країні має переважно ієрархічний характер, що знижує спроможність субнаціональних рівнів ефективно виконувати управлінські функції. Політизація міжурядових відносин і відсутність стабільних інституційних механізмів координації негативно впливають на якість публічних послуг і соціально-економічний розвиток територій. Порівняльний аналіз засвідчує, що ефективність взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки не залежить виключно від форми державного устрою. Як федеративні, так і унітарні моделі можуть демонструвати як високий, так і низький рівень координації залежно від інституційної спроможності, фінансової автономії та політичної стабільності [3; 9].

Спільними проблемами для більшості країн регіону є фінансова залежність субнаціональних органів від центральної влади, слабкість горизонтальних механізмів взаємодії та недостатній рівень участі громадян у процесах публічного управління [10–14]. Водночас позитивний досвід окремих держав свідчить, що поєднання правової автономії, прозорих фінансових механізмів і ефективної міжурядової координації може суттєво підвищити результативність публічного управління. Сучасний етап розвитку систем публічного управління в країнах Латинської Америки характеризується поєднанням глибоких структурних реформ і значних інституційних обмежень. Незважаючи на формальне закріплення принципів децентралізації

та багаторівневого врядування, взаємодія органів публічної влади часто залишається фрагментарною, нестабільною та залежною від політичної кон'юнктури. Це зумовлює необхідність системного аналізу ключових викликів і визначення стратегічних напрямів їх подолання. Одним із найсуттєвіших викликів є фінансова рівнями управління, асиметрія між яка проявляється у надмірній залежності регіональних і місцевих органів влади від трансфертів із центрального бюджету. Така ситуація обмежує реальну автономію субнаціональних рівнів, знижує їхню ініціативність і ускладнює довгострокове планування розвитку територій [2; 9]. Другим важливим викликом є слабка інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, зумовлена дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів, недостатнім розвитком аналітичних та цифрових інструментів, а також обмеженими можливостями стратегічного планування. У результаті місцеві органи влади часто виконують функції адміністративних агентів центрального уряду, а не самостійних суб'єктів публічного управління [10; 11]. Не менш значущою проблемою залишається — фрагментарність нормативно правового забезпечення міжурядових відносин. У багатьох країнах Латинської Америки законодавчі акти містять суперечливі положення щодо розподілу повноважень, механізмів координації та відповідальності між рівнями влади. Це створює правову невизначеність, сприяє конфліктам компетенцій і знижує ефективність управлінських рішень [13; 14]. Додатковим викликом є обмежений розвиток горизонтальної взаємодії між регіонами та муніципалітетами. Міжмуніципальне співробітництво в регіоні часто має епізодичний характер і не підкріплюється достатньою фінансовою та нормативною підтримкою з боку держави. В умовах значної територіальної нерівності це обмежує можливості спільного розв'язання соціально-економічних проблем [12]. Подолання зазначених викликів потребує реалізації комплексної стратегії вдосконалення взаємодії органів публічної влади, яка має поєднувати інституційні, фінансові та управлінські реформи. Першочерговим напрямом є поглиблення фінансової децентралізації, що передбачає розширення власної доходної бази регіонів і муніципалітетів, удосконалення системи міжбюджетних трансфертів і запровадження прозорих механізмів бюджетного вирівнювання [9]. Другим стратегічним напрямом є зміцнення інституційної спроможності субнаціональних органів влади. Це включає розвиток системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, запровадження сучасних методів стратегічного планування та управління результатами, а також розширення використання аналітичних і цифрових інструментів управління [11; 14]. Важливе значення має також удосконалення нормативно-правової бази міжурядових відносин, спрямоване на чітке визначення повноважень, відповідальності та механізмів координації між рівнями влади. Інституціоналізація міжурядових рад, комісій і платформ співпраці може сприяти зниженню конфліктності та підвищенню узгодженості державної політики [13]. Окремим стратегічним напрямом є розвиток горизонтальної взаємодії та міжмуніципального співробітництва. Створення правових і фінансових стимулів для спільної реалізації інфраструктурних, соціальних і економічних проєктів дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і сприяти збалансованому територіальному розвитку [12]. Суттєвим чинником підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади є цифровізація публічного управління. Запровадження електронних систем бюджетування, міжвідомчого обміну даними, цифрових платформ моніторингу політик і електронної участі громадян сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та оперативності управлінських рішень [9; 14]. Не менш важливою є активізація участі громадянського суспільства у процесах ухвалення управлінських рішень на регіональному та місцевому рівнях. Механізми громадських консультацій, партисипативного бюджетування та публічного контролю сприяють зміцненню довіри до органів публічної влади й підвищенню легітимності публічної політики [10; 12]. Таким чином, удосконалення взаємодії органів публічної влади в країнах Латинської Америки потребує системного та багатовимірного підходу, що поєднує правові, фінансові, інституційні та технологічні інструменти. Реалізація окреслених стратегічних напрямів створює передумови для підвищення ефективності міжурядових відносин, зменшення регіональних дисбалансів і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країн регіону.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що взаємодія органів публічної влади в країнах Латинської Америки є складним, багаторівневим і динамічним процесом, який формується під впливом історичних, політичних, соціально-економічних та інституційних чинників. Колоніальна адміністративна спадщина, тривалі періоди авторитарного правління та сучасні демократичні трансформації зумовили специфічні моделі міжурядових відносин, у яких поєднуються елементи централізації та децентралізації. Це визначає особливий характер взаємодії між центральними, регіональними та місцевими органами публічної влади в державах регіону. Установлено, що у федеративних державах Латинської Америки взаємодія органів публічної влади формально ґрунтується на конституційному розмежуванні повноважень і визнанні автономії субнаціональних рівнів управління. Водночас фінансово-бюджетні механізми, зокрема централізований контроль над податковими надходженнями та системою міжурядових трансфертів, часто посилюють асиметрію між рівнями влади та обме-

жують реальні можливості регіонів і муніципалітетів щодо самостійної реалізації публічної політики. В унітарних державах регіону спостерігається поступова еволюція від жорстко централізованих моделей управління до більш гнучких форм міжурядової взаємодії, які передбачають розширення адміністративних і політичних повноважень регіонального рівня при збереженні стратегічної ролі центральної влади. Доведено, що формальна децентралізація без належного фінансового забезпечення, чіткої нормативно-правової бази та інституційної підтримки не забезпечує ефективної взаємодії органів публічної влади. Обмежена адміністративна спроможність місцевих органів, нерівномірність ресурсного забезпечення, правова фрагментарність та залежність від політичної кон'юнктури суттєво знижують результативність міжурядових відносин і ускладнюють реалізацію довгострокових програм територіального розвитку. Визначено, що ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління в країнах Латинської Америки є поєднання правової автономії субнаціональних рівнів із дієвими механізмами вертикальної та горизонтальної координації. Важливого значення набуває інституціоналізація міжурядових механізмів співпраці, удосконалення системи міжбюджетних відносин, розвиток фінансової децентралізації та підтримка міжмуніципального співробітництва як інструменту оптимізації використання ресурсів і зменшення територіальних дисбалансів.

Обґрунтовано, що сучасні перспективи розвитку взаємодії органів публічної влади в регіоні пов'язані з цифровізацією публічного управління, запровадженням електронних систем бюджетування та міжвідомчого обміну даними, а також розширенням механізмів участі громадян і інститутів громадянського суспільства в ухваленні управлінських рішень. Реалізація комплексного підходу, орієнтованого на узгодження інституційних реформ, фінансових механізмів і управлінської культури, може створити передумови для підвищення ефективності міжурядових відносин, зменшення регіональної нерівності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країн Латинської Америки.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Лопес Рівера Е. Децентралізація в Латинській Америці: історична боротьба за територіальну автономію. *Latin America 21*. 2025. URL: https://latinoamerica21.com (дата звернення: 10.01.2026).

2. Територіальний розвиток і децентралізація в Латинській Америці та Карибському басейні: порівняльне дослідження у 22 країнах. Париж : OECD, 2025. 312 с.

3. Вілліс Е. Політика децентралізації в Латинській Америці. *Latin American Research Review*. 2019. Т. 54, № 2. С. 345–362.

4. Кемпбелл К. Децентралізація в Латинській Америці після 40 років: процес у стадії становлення. *Public Administration Review*. 2023. Т. 83, № 4. С. 721–735.

5. Децентралізація та місцеве самоврядування в Латинській Америці. Вашингтон : Світовий банк, 2020. 280 с.

6. Манк Г.Л., Луна Х.П. Політика та суспільство Латинської Америки: порівняльний і історичний аналіз. Кембридж : Cambridge University Press, 2022. 410 с.

7. Маццука С.Л., Манк Г.Л. Державна спроможність і демократичне врядування в Латинській Америці. *World Politics*. 2020. Т. 72, № 4. С. 601–640.

8. Федералізм проти децентралізації в Латинській Америці. *50 Shades of Federalism*. 2024. URL: https://50shadesoffederalism.com (дата звернення: 10.01.2026).

9. Забезпечення ефективності децентралізації в Латинській Америці та Карибському басейні. Вашингтон : Міжамериканський банк розвитку, 2019. 145 с.

10. Войтенко Ю.В. Особливості взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування. *Вісник Прикарпатського університету. Політологія*. 2025. Вип. 9. С. 45–52.

11. Мельник С.Р., Владовська К.П. Взаємодія державної влади і місцевого самоврядування: теоретичні та практичні аспекти. Ужгород : Гельветика, 2024. 198 с.

12. Колянко О.В. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 256 с.

13. Бусленко В., Гупало Ю. Міжурядові відносини в умовах децентралізації. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 164 с.

14. Прокопенко С.Л. Публічне управління та адміністрування: сучасні виклики. Дніпро : ДДУВС, 2024. 220 с.

15. Децентралізація в Латинській Америці після 40 років. *Decentralization.net*. 2024. URL: https://decentralization.net (дата звернення: 10.01.2026).
16. Конституція Федеративної Республіки Бразилія 1988 року. URL: https://www.planalto.gov.br (дата звернення: 10.01.2026).
17. Політична конституція Республіки Чилі. URL: https://www.bcn.cl (дата звернення: 10.01.2026).
18. Конституція Аргентинської Нації. URL: https://www.argentina.gob.ar (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Lopes Rivera E. Detsentralizatsiia v Latynskii Amerytsi: istorychna borotba za terytorialnu avtonomiiu. *Latin America 21*. 2025. URL: https://latinoamerica21.com
2. Terytorialnyi rozvytok i detsentralizatsiia v Latynskii Amerytsi ta Karybskomu baseini: porivnialne doslidzhennia u 22 krainakh. Paryzh: OECD, 2025. 312 s.
3. Villis E. Polityka detsentralizatsii v Latynskii Amerytsi. *Latin American Research Review*. 2019. T. 54, № 2. S. 345–362.
4. Kempbell K. Detsentralizatsiia v Latynskii Amerytsi pislia 40 rokiv: protses u stadii stanovlennia. *Public Administration Review*. 2023. T. 83, № 4. S. 721–735.
5. Detsentralizatsiia ta mistseve samovriaduvannia v Latynskii Amerytsi. Vashynhton: Svitovyi bank, 2020. 280 s.
6. Mank H.L., Luna Kh.P. Polityka ta suspilstvo Latynskoi Ameryky: porivnialnyi i istorychnyi analiz. Kembridzh: Cambridge University Press, 2022. 410 s.
7. Matstsuka S.L., Mank H.L. Derzhavna spromozhnist i demokratychne vriaduvannia v Latynskii Amerytsi. *World Politics*. 2020. T. 72, № 4. S. 601–640.
8. Federalizm proty detsentralizatsii v Latynskii Amerytsi. *50 Shades of Federalism*. 2024. URL: https://50shadesoffederalism.com
9. Zabezpechennia efektyvnosti detsentralizatsii v Latynskii Amerytsi ta Karybskomu baseini. Vashynhton: Mizhamerykanskyi bank rozvytku, 2019. 145 s.
10. Voitenko Yu.V. Osoblyvosti vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Politolohiia*. 2025. Vyp. 9. S. 45–52.
11. Melnyk S.R., Vladovska K.P. Vzaiemodiia derzhavnoi vlady i mistsevoho samovriaduvannia: teoretychni ta praktychni aspekty. Uzhhorod: Helvetyka, 2024. 198 s.
12. Kolianko O.V. Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady z hromadskistiu. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2021. 256 s.
13. Buslenko V., Hupalo Yu. Mizhuriadovi vidnosyny v umovakh detsentralizatsii. Lutsk: Vezha-Druk, 2024. 164 s.
14. Prokopenko S.L. Publichne upravlinnia ta administruvannia: suchasni vyklyky. Dnipro: DDUVS, 2024. 220 s.
15. Detsentralizatsiia v Latynskii Amerytsi pislia 40 rokiv. *Decentralization.net*. 2024. URL: https://decentralization.net
16. Konstytutsiia Federatyvnoi Respubliky Brazyliia 1988 roku. URL: https://www.planalto.gov.br
17. Politychna konstytutsiia Respubliky Chyli. URL: https://www.bcn.cl
18. Konstytutsiia Arhentynskoi Natsii. URL: https://www.argentina.gob.ar

Дата першого надходження статті до видання: 18.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 352:351.75

Копестинський Тарас Йосипович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Факультету економіки та управління
Західноукраїнського національного університету
Kopestynskyi Taras
PhD Candidate (third educational and research level)
in the specialty «Public Administration and Management»
Faculty of Economics and Management
West Ukrainian National University
ORCID: 0009-0003-0672-9986

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11980

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL MECHANISM OF GOVERNANCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES UNDER MARTIAL LAW

Анотація. *Вступ. У статті комплексно досліджено трансформацію організаційно-функціонального механізму управління територіальними громадами України в умовах воєнного стану як відповідь на безпрецедентні безпекові, соціально-економічні та гуманітарні виклики. Актуальність зумовлена необхідністю забезпечення безперервності публічних послуг, стійкості критичної інфраструктури та координації з військовими адміністраціями, волонтерськими мережами й міжнародними партнерами.*

Мета. Метою дослідження є аналіз практичних аспектів трансформації організаційно-функціонального механізму управління територіальними громадами в умовах воєнного стану, обґрунтування напрямів його подальшого розвитку, сформування практичні рекомендації для воєнного і післявоєнного періодів.

Матеріали і методи. Використано системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний та інституційний аналіз, узагальнення практик органів місцевого самоврядування, аналіз нормативно-правових актів, а також елементи моделювання для побудови структурно-логічної моделі трансформації.

Результати. Визначено ключові напрями модернізації механізму управління: децентралізована координація, гнучкий перерозподіл повноважень, інтеграція цифрових сервісів, застосування геоінформаційних систем для управління ресурсами та ризиками, розвиток кризових комунікацій і муніципального фандрейзингу. Запропоновано модель, що поєднує адаптивне планування, ризик-менеджмент, міжсекторне партнерство та цифрову трансформацію як основу підвищення спроможності громад.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію запропонованої моделі, розроблення індикаторів оцінювання адаптивності громад і формування стандартів антикризового управління для післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *територіальна громада, публічне управління, воєнний стан, місцеве самоврядування, адаптивне управління, життєстійкість, цифровізація.*

Summary. *Introduction. The article comprehensively examines the transformation of the organizational and functional mechanism of governance of territorial communities in Ukraine under martial law as a response to unprecedented security, socio-economic, and humanitarian challenges. The relevance of the study is determined by the need to ensure continuity of*

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

public services, resilience of critical infrastructure, and effective coordination with military administrations, volunteer networks, and international partners.

Purpose. The aim is to substantiate the conceptual foundations for the transition from traditional linear-functional management models to adaptive, network-based, and matrix structures, to identify tools for enhancing community resilience, and to develop practical recommendations for both wartime governance and post-war recovery.

Materials and Methods. The research applies systemic and structural-functional approaches, comparative and institutional analysis, generalization of local self-government practices, analysis of regulatory and legal frameworks, as well as elements of modeling to construct a structural and logical model of transformation.

Results. Key directions for modernization of the governance mechanism are identified, including decentralized coordination, flexible redistribution of powers, integration of digital services, application of geographic information systems for resource and risk management, development of crisis communications, and municipal fundraising. A structural and logical model is proposed, combining adaptive planning, risk management, cross-sectoral partnership, and digital transformation as a foundation for strengthening community capacity and resilience.

Prospects. Further research should focus on empirical verification of the proposed model, development of indicators for assessing community adaptability, and formulation of anti-crisis governance standards to support sustainable post-war recovery.

Key words: *territorial community, public administration, martial law, local self-government, adaptive governance, resilience, digitalization.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала системним викликом для всієї моделі публічного управління, зокрема на локальному рівні. Територіальні громади опинилися в умовах постійної небезпеки, різкого скорочення фінансових ресурсів, міграційних процесів та руйнування критичної інфраструктури. За таких обставин традиційні підходи до управління розвитком, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, втратили свою ефективність.

У центрі уваги опинилися категорії життєстійкості (resilience), адаптивності (agility) та кризового менеджменту. Органи місцевого самоврядування були змушені трансформувати свої організаційні структури, функціональні пріоритети та інструментарій управління з метою забезпечення безперервності життєдіяльності громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження є класичні та сучасні концепції публічного управління, зокрема теорія децентралізації, нове публічне управління (New Public Management), концепція доброго врядування (Good Governance), а також підходи адаптивного, антикризового та мережевого управління. В умовах воєнного стану особливого значення набуває концепція життєстійкості (resilience), яка розглядається як здатність соціально-економічних систем адаптуватися до шоків, зберігаючи базові функції та потенціал розвитку.

У працях О. Берданової та В. Вакуленка [2] наголошується, що стратегічне управління розвитком територіальних громад має базуватися на гнучких інструментах планування та постійному перегляді пріоритетів залежно від змін зовнішнього середовища. М. Ахромов [1] у своїх дослідженнях підкреслює, що воєнний стан формує особливий тип публічного управління, який поєднує елементи цивільного та військового адміністрування. Дослідження М. Шкільняка, А. Мельник, Г. Монастирського та ін. [8] аналізує особливості управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану та різкого зростання безпекових ризиків. Автори окреслюють ключові виклики для органів місцевого самоврядування, зокрема порушення логістики, міграційні процеси, руйнування інфраструктури та обмеженість фінансових ресурсів. У роботі розглядаються механізми оперативного реагування, координації з військовими адміністраціями та центральними органами влади. Водночас, приділено значну увагу інструментам антикризового управління, стратегічного планування та міжсекторального партнерства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз практичних аспектів трансформації організаційно-функціонального механізму управління територіальними громадами в умовах воєнного стану та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Методологічну базу дослідження становлять системний, структурно-функціональний та інституційний підходи, що дозволяють розглядати територіальну громаду як складну соціально-економічну систему. Використано також методи аналізу нормативно-правових актів, порівняльного аналізу управлінських практик громад, узагальнення емпіричних даних, отриманих із відкритих джерел (офіційні сайти громад, міжнародних програм технічної допомоги).

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку нашої держави перед українським суспільством постають виклики функціонування територіальних громад в умовах війни. Найвідчутнішими для громад є безпекові, соціально-демографічні та економічні виклики.

Безпековий чинник став домінуючим у діяльності органів місцевого самоврядування. Обстріли об'єктів енергетичної, транспортної та соціальної інф-

раструктури, загроза окупації окремих територій, необхідність організації укриттів та евакуаційних заходів істотно змінили управлінські пріоритети громад.

Внутрішнє переміщення населення спричинило різке зростання навантаження на соціальні та адміністративні послуги в приймаючих громадах, тоді як інші громади зіткнулися з депопуляцією та дефіцитом трудових ресурсів. Особливо гострою стала проблема кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Скорочення податкових надходжень, втрата ПДФО військовослужбовців, релокація бізнесу та руйнування виробничих потужностей зумовили хронічний дефіцит місцевих бюджетів. Це актуалізувало потребу в альтернативних фінансових інструментах.

Усе викладене вище доводить, що воєнний стан викликав необхідність трансформації організаційно-функціонального механізму управління в плані перегляду трьох основних векторів: організаційного (створення оперативних штабів, перерозподіл повноважень між виконавчим комітетом та військовою адміністрацією); функціонального (пріоритезація безпекових функцій, цивільного захисту та соціальної підтримки ВПО над капітальними видатками на благоустрій) та інструментального (впровадження ГІС-технологій для моніторингу руйнувань та управління ресурсами).

Трансформація організаційної структури управління передбачає перехід від жорсткої ієрархії до гнучких мережевих та матричних моделей. Практика засвідчує ефективність створення міждисциплінарних проєктних груп і оперативних штабів, орієнтованих на вирішення конкретних кризових завдань.

У функціональному вимірі пріоритетом стала функція захисту населення та забезпечення базових умов життєдіяльності. Функції розвитку та благоустрою тимчасово поступилися місцем завданням цивільного захисту, соціальної підтримки та відновлення критичної інфраструктури.

Інструментальний блок трансформації охоплює цифровізацію управлінських процесів, впровадження ГІС-технологій, електронного документообігу та кризових комунікацій. Цифрова трансформація в умовах війни набула принципово нового значення та перестала бути виключно інструментом підвищення якості адміністративних послуг. У звітах OECD та UNDP цифровізація місцевого управління визначається як ключовий чинник забезпечення інституційної безперервності та прозорості управлінських рішень.

Станом на початок 2026 року в територіальних громадах України активно впроваджуються практики цифрової трансформації, спрямовані на підвищення ефективності публічного управління та якості надання адміністративних послуг [3; 5; 6; 7]. Ці процеси супроводжуються розвитком адаптивного управління, яке дозволяє громадам оперативно реагувати на виклики воєнного часу, обмежені ресурси та швидкі соціально-економічні зміни. Особлива увага приділяється цифровим сервісам, електронному врядуванню та використанню даних для прийняття управлінських рішень.

Тернопільська міська територіальна громада [5] демонструє послідовну політику цифровізації управлінських процесів. На офіційному вебсайті Тернопільської міської ради представлено електронні сервіси для мешканців громади, зокрема портал електронних послуг, онлайн-звернення громадян та цифрові інструменти участі у місцевому самоврядуванні. Запровадження електронного документообігу та онлайн-комунікацій дозволило громаді забезпечити безперервність надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Харківська міська територіальна громада [6], попри системні безпекові загрози, зосередила зусилля на розвитку електронного міста та цифрових сервісів. Через офіційні платформи Харківської міської ради громадяни мають доступ до інформаційних ресурсів, електронних сервісів та механізмів зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і прозорості діяльності органів місцевого самоврядування.

Вінницька міська територіальна громада [3] є прикладом поєднання цифровізації та інноваційного розвитку. На офіційному вебпорталі Вінницької міської ради висвітлюється діяльність громади щодо впровадження електронних сервісів, розвитку відкритих даних та участі у міжнародних проєктах технічної допомоги. Ці практики сприяють зміцненню інституційної спроможності громади та її економічній життєстійкості.

Чернігівська міська територіальна громада [7] активно використовує цифрові інструменти для планування та реалізації проєктів відновлення. Інформація про проєкти реконструкції та відбудови інфраструктури громади представлена на офіційних ресурсах органів місцевого самоврядування та державних цифрових платформах відновлення, що забезпечує відкритість і підзвітність використання ресурсів.

Загалом аналіз практик зазначених громад підтверджує, що цифрові інструменти, електронні сервіси та проєктний підхід стали ключовими елементами адаптивного управління та формування життєстійкості територіальних громад у різних регіонах України.

Незаперечним є той факт, що фінансова стійкість територіальних громад у сучасних умовах значною мірою залежить від диверсифікації джерел доходів та ефективного управління бюджетними ресурсами. Муніципальний фандрейзинг набуває стратегічного значення як інструмент залучення грантових коштів, міжнародної технічної допомоги та інвестицій для реалізації проєктів місцевого розвитку. Використання цифрових платформ і партнерських

мереж підсилює спроможність громад забезпечувати довгострокову фінансову стабільність та інституційну спроможність.

В умовах скорочення податкових надходжень фінансова стійкість територіальних громад значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування залучати позабюджетні ресурси. У наукових дослідженнях UNDP та OECD [9; 11; 12] муніципальний фандрейзинг розглядається як елемент сучасного публічного управління, що поєднує проєктний менеджмент, стратегічні комунікації та міжмуніципальне співробітництво.

Практика українських громад засвідчує ефективність створення окремих підрозділів або посад грантрайтерів у структурах виконавчих органів рад. Такі підрозділи забезпечують системну роботу з програмами міжнародної технічної допомоги (U-LEAD, USAID, GIZ, Sida), а також розвиток горизонтальних партнерств із містами-побратимами в країнах ЄС.

Муніципальне партнерство дозволяє громадам отримувати не лише фінансові ресурси, а й матеріально-технічну допомогу, експертну підтримку та доступ до кращих управлінських практик, що є критично важливим у період відновлення.

Водночас, аналіз доступних джерел продемонстрував, що в Україні існують і певні проблеми з трансформацією організаційно-функціонального механізму управління. Серед ключових ризиків трансформаційних процесів в об'єднаних територіальних громадах слід виокремити гострий кадровий голод, зумовлений міграцією населення, мобілізацією та нестачею фахівців із цифрових, управлінських і проєктних компетентностей. Обмеження повноважень органів місцевого самоврядування в умовах функціонування воєнних адміністрацій звужує можливості громад щодо самостійного ухвалення управлінських рішень і реалізації довгострокових ініціатив. Високий рівень невизначеності безпекового, економічного та правового характеру істотно ускладнює стратегічне планування розвитку ОТГ. Додатковим викликом є нерівномірний доступ громад до фінансових ресурсів і зовнішньої допомоги, що посилює міжтериторіальні диспропорції. Обмеженість місцевих бюджетів негативно впливає на темпи цифрової трансформації та модернізації управлінських процесів. Важливим ризиком залишається низький рівень цифрової грамотності частини посадових осіб і населення, що стримує ефективне використання електронних сервісів. Недостатня інституційна спроможність окремих ОТГ ускладнює впровадження інноваційних управлінських моделей. Також існують ризики фрагментарності реформ і відсутності системної координації між різними рівнями публічної влади. Значний вплив мають психологічна втома управлінських команд і підвищене навантаження на місцеві органи влади в умовах кризового управління. У сукупності зазначені обмеження потребують розроблення адаптивних механізмів управління ризиками та посилення державної підтримки трансформаційних процесів в ОТГ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що трансформація організаційно-функціонального механізму управління територіальними громадами в умовах воєнного стану є закономірною та об'єктивно зумовленою відповіддю на системні виклики безпеки, соціально-економічної нестабільності, демографічних змін та інституційної невизначеності. Війна суттєво змінила середовище функціонування органів місцевого самоврядування, актуалізувавши потребу в оперативності прийняття рішень, гнучкості управлінських структур і здатності до міжсекторальної координації.

Теоретичний аналіз підтвердив доцільність застосування концепцій адаптивного, мережевого та антикризового управління, а також підходу життєстійкості для комплексного осмислення трансформаційних процесів на місцевому рівні. Встановлено, що перехід від жорстких лінійно-функціональних моделей до більш гнучких матричних і проєктно-орієнтованих структур дозволяє підвищити швидкість реагування на кризові ситуації, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити сталість надання базових публічних послуг.

Практичний досвід українських територіальних громад свідчить, що ключовими чинниками успішної адаптації є цифровізація управлінських процесів, впровадження електронного документообігу та геоінформаційних систем, інституціалізація проєктного менеджменту, розвиток стратегічного планування, а також активне залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів. Важливу роль відіграє формування партнерських мереж між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством, що сприяє консолідації ресурсів і підвищенню довіри.

Отже, трансформація механізму управління має розглядатися не лише як тимчасова реакція на воєнний стан, а як стратегічний напрям модернізації системи публічного управління в Україні. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на розробці методики кількісної оцінки життєстійкості територіальних громад, формуванні уніфікованих індикаторів ефективності публічного управління в кризових умовах, а також на аналізі кращих практик післявоєнного відновлення з урахуванням принципів сталого розвитку та європейської інтеграції.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ахромов М. В. Трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 15–23.

2. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Київ : НАДУ, 2022. 256 с.

3. *Вінницька міська рада: офіційний вебсайт.* URL: https://www.vmr.gov.ua (дата звернення: 20.01.2026).

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.

5. *Тернопільська міська рада: офіційний вебсайт.* URL: https://ternopilcity.gov.ua (дата звернення: 20.01.2026).

6. *Харківська міська рада: офіційний вебпортал.* URL: https://www.city.kharkiv.ua (дата звернення: 20.01.2026).

7. *Чернігівська міська рада: офіційний вебсайт.* URL: https://chernigiv-rada.gov.ua (дата звернення: 20.01.2026).

8. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Іванова О., ДУДКіна О. Управління життєдіяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану: виклики й механізми реагування. *Вісник економіки.* 2022. № 2. С. 197–206.

9. OECD. The Territorial Impact of the Russian War against Ukraine: A Regional Perspective. Paris: OECD Publishing, 2022.

10. Orel Y., Monastyrskyi G., Chykalo I., Fedenchuk Y., & Svystun O. Strategic Planning and Project Management in Local Government in Ukraine: A Scoping Review. *Premier Journal of Science*. 2025. № 14. URL: https://premierscience.com/wp-content/uploads/2026/01/5-pjs-25-1379.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

11. U-LEAD with Europe. Guidelines on Local Government Functioning in Crisis Conditions. Kyiv, 2023.

12. United Nations Development Programme. Local Governance and Community Resilience in Ukraine. New York, 2023.

References

1. Akhromov, M. V. (2023). Transformatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, (2), 15–23 [in Ukrainian].

2. Berdanova, O. V., & Vakulenko, V. M. (2022). *Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad*. NADU [in Ukrainian].

3. Vinnytska miska rada. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. Retrieved January 20, 2026, from https://www.vmr.gov.ua [in Ukrainian].

4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu* (Law No. 389-VIII, May 12, 2015) [in Ukrainian].

5. Ternopilska miska rada. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. Retrieved January 20, 2026, from https://ternopilcity.gov.ua [in Ukrainian].

6. Kharkivska miska rada. (n.d.). *Ofitsiinyi vebportal*. Retrieved January 20, 2026, from https://www.city.kharkiv.ua [in Ukrainian].

7. Chernihivska miska rada. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. Retrieved January 20, 2026, from https://chernigiv-rada.gov.ua [in Ukrainian].

8. Shkilniak, M., Melnyk, A., Monastyrskyi, H., Vasina, A., Ivanova, O., & Dudkina, O. (2022). Upravlinnia zhyttiedialnistiu terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu: Vyklyky y mekhanizmy reahuvannia. *Visnyk ekonomiky*, (2), 197–206 [in Ukrainian].

9. OECD. (2022). *The territorial impact of the Russian war against Ukraine: A regional perspective*. OECD Publishing.

10. Orel, Y., Monastyrskyi, G., Chykalo, I., Fedenchuk, Y., & Svystun, O. (2025). Strategic planning and project management in local government in Ukraine: A scoping review. *Premier Journal of Science*, (14). Retrieved February 2, 2026, from https://premierscience.com/wp-content/uploads/2026/01/5-pjs-25-1379.pdf

11. U-LEAD with Europe. (2023). *Guidelines on local government functioning in crisis conditions* [in Ukrainian].

12. United Nations Development Programme. (2023). *Local governance and community resilience in Ukraine*. UNDP.

Дата першого надходження статті до видання: 04.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 355.02:327.7(477)

Орлов Олександр Валентинович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Orlov Oleksandr
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Policy
Education and Research Institute of Public Administration
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0001-8995-7383

Дворянов Віктор Петрович
аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Dvorianov Viktor
Post-Graduate Student of the Department of Public Policy
Education and Research Institute of Public Administration
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-6705-6549

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11981

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ У КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ ТА ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

TRANSFORMATION OF MODERN ARMED CONFLICTS IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR AND STATE MECHANISMS FOR COUNTERING HYBRID THREATS

Анотація. *Вступ. Стаття присвячена комплексному аналізу трансформації сучасних збройних конфліктів та відповідної державної протидії. Детально досліджено специфіку гібридних операцій у російсько-українській війні та систематизовано типологію застосованих загроз, що дозволяє перейти від абстрактних теоретичних конструктів до емпіричного аналізу конкретних проявів гібридної війни. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для аналізу національних та міжнародних механізмів протидії гібридним загрозам, оцінки їх ефективності та виявлення системних недоліків. Завершальним етапом дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення державної політики України у сфері протидії гібридним загрозам, що забезпечує практичну орієнтованість наукового пошуку. Дослідження може бути використане для удосконалення систем національної безпеки та підвищення стійкості держави до війн нового типу.*

Мета. Метою дослідження є аналіз трансформації сучасних збройних конфліктів через призму російсько-української війни та визначення ефективних державних механізмів протидії гібридним загрозам у контексті національної безпеки.

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативна база з питань національної безпеки та оборони України; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині глобалізації та національної безпеки.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз (для вивчення структури гібридних загроз), компаративний метод (для порівняння підходів різних держав до протидії гібридним загрозам), метод case study (аналіз конкретних прикладів гібридних операцій у російсько-українській війні), контент-аналіз (дослідження нормативно-правових актів та стратегічних документів).

Результати. У науковій статті визначено ключові характеристики трансформації сучасних збройних конфліктів, систематизовано типологію гібридних загроз у російсько-українській війні, проаналізовано національні та міжнародні механізми протидії, сформульовано рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері протидії гібридним загрозам.

Перспективи. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на підвищення ефективності державних механізмів протидії гібридним загрозам у контексті національної безпеки.

Ключові слова: *гібридна війна, збройний конфлікт, національна безпека, інформаційні операції, кібербезпека, стратегічні комунікації, когнітивна війна, російсько-українська війна.*

Summary. *Introduction. The article is devoted to a comprehensive analysis of the transformation of modern armed conflicts and the corresponding state response. The specifics of hybrid operations in the Russian-Ukrainian war have been studied in detail and the typology of applied threats has been systematized, which allows us to move from abstract theoretical constructs to an empirical analysis of concrete manifestations of hybrid war. This, in turn, creates the basis for the analysis of national and international mechanisms for countering hybrid threats, assessing their effectiveness and identifying systemic flaws. The final stage of the research is the development of recommendations for improving the state policy of Ukraine in the field of countering hybrid threats, which ensures a practical orientation of scientific research. The research can be used to improve national security systems and increase the state's resistance to new types of wars.*

Purpose. The purpose of the study is to analyze the transformation of modern armed conflicts through the prism of the Russian-Ukrainian war and to determine effective state mechanisms for countering hybrid threats in the context of national security.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory framework on national security and defense of Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of globalization and national security.

The research uses a set of general scientific and special methods: system analysis (to study the structure of hybrid threats), comparative method (to compare the approaches of different states to countering hybrid threats), case study method (analysis of specific examples of hybrid operations in the Russian-Ukrainian war), content analysis (study of legal acts and strategic documents).

Results. The scientific article identifies the key characteristics of the transformation of modern armed conflicts, systematizes the typology of hybrid threats in the Russian-Ukrainian war, analyzes national and international countermeasures, and formulates recommendations for improving state policy in the field of countering hybrid threats.

Discussion. Further research should be aimed at increasing the effectiveness of state mechanisms for countering hybrid threats in the context of national security.

Key words: *hybrid warfare, armed conflict, national security, information operations, cyber security, strategic communications, cognitive warfare, Russian-Ukrainian war.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку міжнародних відносин характеризується фундаментальною трансформацією природи збройних конфліктів. Класична модель міждержавної війни, що базувалася на протистоянні регулярних збройних сил на чітко визначеному фронті, поступається місцем гібридним формам конфліктів, де військові дії поєднуються з кібератаками, інформаційно-психологічними операціями, економічним тиском та дипломатичними маніпуляціями (Hoffman, 2007; Gerasimov, 2013) [7]. Ця трансформація не є лише зміною тактики ведення бойових дій, а відображає глибинні зміни у самій онтології війни, що вимагає переосмислення традиційних підходів до забезпечення національної безпеки.

Російсько-українська війна, що розпочалася у 2014 році анексією Криму та військовою агресією на Донбасі, а 24 лютого 2022 року переросла у повномасштабне вторгнення, стала найяскравішим прикладом застосування гібридних стратегій у XXI столітті. За оцінками експертів NATO Strategic Communications Centre of Excellence [14], російська агресія проти України демонструє безпрецедентне поєднання конвенційних військових операцій з масованими кампаніями дезінформації, кібератаками на критичну інфраструктуру та економічним шантажем (Pynnöniemi & Rácz, 2016). Звідси випливає, що цей конфлікт являє собою унікальну можливість для емпіричного дослідження механізмів гібридної війни та ефективності різних стратегій протидії.

Масштаби інформаційної агресії вражають своєю інтенсивністю. За даними Центру протидії дезінформації при РНБО України, у період з лютого по грудень 2022 року було зафіксовано понад 50,000 дезінформаційних повідомлень, спрямованих проти України у глобальному інформаційному просторі (Центр протидії дезінформації, 2023). Водночас, кібератаки на українську критичну інфраструктуру, зокрема енергетичний сектор, банківську систему

та державні інформаційні ресурси, досягли рівня, який CERT-UA класифікує як «системну загрозу національній безпеці» (CERT-UA, 2023). З наведених даних випливає, що інформаційний та кібернетичний виміри конфлікту стали рівноправними компонентами війни, а не допоміжними інструментами.

Ця ситуація актуалізує необхідність комплексного наукового аналізу трансформації сучасних збройних конфліктів та розробки ефективних державних механізмів протидії гібридним загрозам. Більше того, багаторічний досвід протистояння російській агресії дає можливість не лише теоретично осмислити феномен гібридної війни, а й емпірично верифікувати ефективність різних стратегій протидії, що й становить предмет цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти гібридної війни досліджувалися у працях зарубіжних науковців: Ф. Гоффмана (F. Hoffman, 2007, 2009) [8], який запропонував концептуальне визначення гібридної війни; Дж. Маккуена (J. McCuen, 2008) [12], що проаналізував гібридні конфлікти через призму асиметричних стратегій; Р. Глена (R. Glenn et al., 2009) [6], який досліджував досвід гібридних операцій Хезболли; П. Мансура (P. Mansoor, 2012), що вивчав еволюцію гібридної війни від Давида і Голіафа до сучасності.

Російську специфіку гібридної агресії аналізували М. Гейл (M. Galeotti, 2016, 2019) [4], К. Гілс (K. Giles, 2016) [5], М. Монаґен (A. Monaghan, 2016) [13], які досліджували так звану «доктрину Герасимова» та російські підходи до невійськових засобів досягнення стратегічних цілей.

Серед українських дослідників значний внесок у розробку проблематики зробили: Горбулін В.П. (2017) [9], який проаналізував «світову гібридну війну»; Магда Є.В. (2015) [11], що досліджував гібридну агресію Росії проти України; Власюк О.С. та Кононенко С.В. (2020) [17], які вивчали актуальні проблеми та напрями забезпечення національної безпеки України; Ліпкан В.А. (2019) [10], що розробляв теоретичні засади національної безпеки в умовах гібридної війни.

Водночас, динамічний характер російсько-української війни, поява нових форм гібридних загроз (зокрема, когнітивна війна, використання AI-генерованого контенту, автономні системи дезінформації) та еволюція механізмів протидії вимагають постійного оновлення наукових досліджень у цій сфері.

Метою статті є комплексний аналіз трансформації сучасних збройних конфліктів у контексті російсько-української війни та визначення ефективних державних механізмів протидії гібридним загрозам.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення взаємопов'язаних дослідницьких завдань. Насамперед, необхідно визначити теоретико-методологічні засади дослідження гібридних конфліктів та систематизувати підходи до їх концептуалізації, що дозволить сформувати понятійний апарат дослідження. На цій основі стає можливим проаналізувати ключові характеристики трансформації сучасних збройних конфліктів порівняно з класичними формами міждержавних війн, виявляючи парадигмальні зміни у природі воєнного протиборства.

Звідси випливає необхідність детального дослідження специфіки гібридних операцій у російсько-українській війні та систематизації типології застосованих загроз, що дозволить перейти від абстрактних теоретичних конструктів до емпіричного аналізу конкретних проявів гібридної війни. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для аналізу національних та міжнародних механізмів протидії гібридним загрозам, оцінки їх ефективності та виявлення системних недоліків. Завершальним етапом дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення державної політики України у сфері протидії гібридним загрозам, що забезпечує практичну орієнтованість наукового пошуку.

Об'єкт дослідження: процеси трансформації сучасних збройних конфліктів у контексті гібридної війни.

Предмет дослідження: державні механізми протидії гібридним загрозам у контексті російсько-української війни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативна база з питань національної безпеки та оборони України; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині глобалізації та національної безпеки.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз (для вивчення структури гібридних загроз), компаративний метод (для порівняння підходів різних держав до протидії гібридним загрозам), метод case study (аналіз конкретних прикладів гібридних операцій у російсько-українській війні), контент-аналіз (дослідження нормативно-правових актів та стратегічних документів).

Виклад основного матеріалу. Термін «гібридна війна» увійшов до наукового та політичного дискурсу у 2000-х роках, проте феномен поєднання різних форм ведення бойових дій має давню історію. Сун-Цзі у трактаті «Мистецтво війни» (V ст. до н.е.) стверджував: «Найвища майстерність полягає не у перемозі в ста битвах, а у підкоренні ворога без бою» (Sun Tzu, trans. 1963, p. 77), що, по суті, описує фундаментальний принцип гібридної стратегії [16]. Це свідчить про те, що прагнення досягти перемоги невійськовими засобами не є винаходом сучасності, однак саме технологічний розвиток XXI століття надав цій стратегії якісно нових можливостей.

Концептуалізація гібридної війни як окремого феномену відбувалася поступово, проходячи кілька якісно відмінних етапів. Зародження концепції припадає на період 2000–2006 років, коли Френк

Гоффман у 2005 році запропонував визначення гібридної війни як «конфлікту, в якому противник одночасно і адаптивно використовує комбінацію традиційної зброї, іррегулярної тактики, тероризму та кримінальної поведінки в операційному просторі для досягнення політичних цілей» (Hoffman, 2007, p. 8) [7]. Поштовхом до розробки концепції стала війна Ізраїлю з Хезболлою у 2006 році, коли остання продемонструвала поєднання партизанської тактики, використання сучасних протитанкових систем, кібератак та ефективних інформаційних кампаній (Cordesman & Sullivan, 2007) [2]. Звідси випливає, що початкове розуміння гібридності фокусувалося переважно на військово-тактичному рівні, залишаючи поза увагою більш широкий спектр невійськових інструментів впливу.

Період 2007–2013 років характеризується поглибленою теоретичною розробкою концепції. Дослідники розширили її межі, включивши економічні, дипломатичні та інформаційні компоненти. Маккуен (2008) запропонував розглядати гібридну війну як континуум між традиційною війною та іррегулярним конфліктом, де противник оперує на всьому спектрі можливостей [12]. Це дало можливість зробити висновок про те, що гібридність не є фіксованим набором тактик, а являє собою динамічну адаптивну стратегію, що постійно еволюціонує відповідно до можливостей та обмежень конкретного контексту.

Критично важливим виявився аналіз радянського досвіду «активних заходів» (активные мероприятия) КДБ СРСР у період холодної війни, які включали дезінформацію, підривну діяльність, маніпуляції з медіа та політичне втручання (Rid, 2020) [15]. Ці практики згодом були адаптовані та масштабовані російськими службами безпеки, що свідчить про історичну наступність гібридних стратегій та їх укоріненість у певних геополітичних традиціях.

Якісно новий етап розвитку концепції пов'язаний з публікацією у 2013 році статті начальника Генерального штабу Збройних Сил РФ Валерія Герасимова, що згодом отримала назву «доктрина Герасимова». Він описав концепцію «війни нового покоління», стверджуючи, що «правила війни кардинально змінилися. Роль невійськових засобів у досягненні політичних і стратегічних цілей зросла, і у багатьох випадках вони перевершили за ефективністю силу зброї» (Gerasimov, 2013, p. 2). Герасимов запропонував співвідношення невійськових до військових засобів як 4:1, підкреслюючи пріоритет інформаційного, економічного, дипломатичного та підривного впливу над прямим військовим втручанням.

Парадоксальним є той факт, що Герасимов описував гібридну війну як західну стратегію проти Росії, хоча саме російська агресія проти України у 2014 році стала найяскравішим прикладом застосування цієї доктрини (Galeotti, 2016) [4]. Це дозволяє зробити висновок про те, що концептуалізація гібридної війни у російському дискурсі виконувала подвійну функцію, з одного боку, легітимуючи власні агресивні дії як «оборону» від західної експансії, з іншого — розробляючи стратегічну доктрину для практичного застосування.

Період від 2014 року до сьогодення характеризується практичною апробацією та подальшим розвитком концепції. Російська агресія проти України продемонструвала нову якість гібридної війни, що включає використання «зелених чоловічків» (військових без розпізнавальних знаків), масові кібератаки на критичну інфраструктуру, глобальні кампанії дезінформації, енергетичний шантаж та втручання у демократичні процеси інших держав. З цього випливає, що сучасна гібридна війна являє собою не просто тактичну новацію, а фундаментальну трансформацію самої природи збройного конфлікту, що вимагає переосмислення базових категорій теорії війни та міжнародного права.

У науковій літературі існує плюралізм визначень гібридної війни, що відображає складність та багатогранність цього феномену. Для цілей цього дослідження ми пропонуємо інтегроване визначення:

Гібридна війна — це форма стратегічного протиборства, що характеризується синхронізованим застосуванням військових і невійськових засобів (інформаційно-психологічних, кібернетичних, економічних, дипломатичних, підривних) для досягнення політичних цілей, при якому межі між станом війни і миру, зовнішніми і внутрішніми загрозами, державними і недержавними акторами є розмитими або свідомо приховуються агресором.

Для розуміння глибини трансформації сучасних збройних конфліктів доцільно провести системний порівняльний аналіз класичних та гібридних форм війни.

Аналіз російсько-української війни свідчить про фундаментальні парадигмальні зміни у характері збройних конфліктів XXI століття:

Від фізичного знищення до когнітивного підпорядкування. Якщо у класичних війнах перемога визначалася знищенням збройних сил противника та окупацією території (за принципом Клаузевіца), то у гібридній війні головною метою стає контроль над свідомістю, наративами та процесами прийняття рішень.

За даними NATO StratCom COE (2020), російська Федерація витрачає близько $1.4 млрд. щорічно на зовнішню пропаганду та інформаційні операції, що порівнянно з оборонним бюджетом середньої європейської країни [14]. Це свідчить про стратегічний пріоритет когнітивного виміру війни.

Від лінійного фронту до омнінапрямкового впливу. Гібридна війна не має чіткої лінії фронту. Операції ведуться одночасно:

- У кіберпросторі (атаки на критичну інфраструктуру).
- В інформаційному просторі (глобальні кампанії дезінформації).

Параметр	Класичний збройний конфлікт	Гібридна війна
Оголошення війни	Формальне оголошення війни згідно з міжнародним правом	Відсутність формального оголошення, «війна без війни»
Учасники	Регулярні збройні сили держав з чіткими розпізнавальними знаками	Комбінація регулярних військ, іррегулярних формувань, найманців, кібергруп, без чітких розпізнавальних знаків
Театр військових дій	Географічно визначений фронт, тиловий та прифронтовий райони	Розмиті кордони, одночасні дії на всій території держави та за її межами
Основні засоби	Військова сила (сухопутні війська, авіація, флот)	Інтегровані військові, інформаційні, кібернетичні, економічні, дипломатичні засоби
Цілі ураження	Збройні сили противника, військова інфраструктура	Критична інфраструктура, інформаційний простір, суспільна свідомість, економіка, політична система
Тривалість активної фази	Чітко окреслені фази (початок, ескалація, кульмінація, завершення)	Континуальний характер, відсутність чітких фаз, «війна до війни» та «війна після війни»
Інформаційний простір	Пропаганда як допоміжний інструмент	Інформаційні операції як рівноправний компонент стратегії
Правове регулювання	Женевські конвенції, міжнародне гуманітарне право	Експлуатація прогалин у міжнародному праві, «сіра зона» між війною і миром
Критерій перемоги	Військова перемога, окупація території, капітуляція	Політичні цілі: зміна режиму, контроль над ресурсами, дестабілізація регіону

Рис. 1. Порівняльні характеристики класичних та гібридних збройних конфліктів

Джерело: розроблено В. Дворяновим

- В економічній сфері (енергетичний шантаж, маніпуляції з цінами).
- У політичній площині (підтримка «п'ятої колони», втручання у вибори).
- На кінетичному рівні (військові операції).

Від державоцентричної до мережецентричної моделі. Класичні війни велися між державами з централізованими командними структурами. Гібридні конфлікти залучають розподілені мережі акторів:

- Офіційні військові структури.
- Приватні військові компанії (ПВК «Вагнер», Академія).
- Кібергрупи (APT28 «Fancy Bear», APT29 «Cozy Bear», Sandworm).
- Медіа-холдинги (RT, Sputnik, мережа проксі-сайтів).
- Бот-ферми та «тролів фабрики» (Internet Research Agency).

Від матеріальних ресурсів до інформаційних активів. Якщо у минулому військова могутність визначалася кількістю танків, літаків та солдатів, то у гібридній війні критично важливими стають:

- Контроль над наративами та інформаційними потоками.
- Здатність до кібератак та кіберзахисту.
- Доступ до персональних даних та можливості мікротаргетингу.
- Володіння технологіями AI, deepfake, синтетичних медіа.

Від швидкості до тривалості. Класичні війни прагнули до швидкої перемоги (блискавична війна, Blitzkrieg). Гібридна війна характеризується тривалістю та «ефектом повільного кип'ятіння жаби» — поступовою ескалацією, що не провокує рішучої відповіді.

Російська агресія проти України розпочалася не у 2022, а у 2014 році, і навіть до 2014 року можна ідентифікувати елементи гібридного впливу (енергетичні конфлікти 2006 та 2009 років, підтримка проросійських політичних сил, інформаційні кампанії).

Російсько-українська війна стала найбільш повним та документованим прикладом застосування гібридних стратегій у XXI столітті, демонструючи синхронізоване використання військово-кінетичних, кібернетичних, інформаційних, економічних та дипломатичних інструментів впливу. Аналіз конкретних проявів гібридної агресії дозволяє перейти від абстрактних теоретичних конструктів до емпіричного розуміння механізмів та логіки гібридної війни.

Анексія Автономної Республіки Крим у лютому-березні 2014 р. стала класичним прикладом гібридної військової операції, що поєднувала елементи маскування, швидкості та правдоподібного заперечення. Російські збройні сили без розпізнавальних знаків, які російські ЗМІ евфемістично називали «ввічливі люди», а український дискурс охрестив «зеленими чоловічками», здійснили блокування українських військових об'єктів, захоплення Верховної Ради Криму та інших стратегічних об'єктів за лічені дні.

За даними звіту Міжнародного кримінального суду (ICC, 2016), у операції брали участь підрозділи 45-го полку спеціального призначення ВДВ РФ, 22-ї окремої бригади спецназу ГРУ та військовослужбовці Чорноморського флоту РФ. Офіційно Росія запе-

речувала присутність своїх військ протягом майже двох місяців, і лише 17 квітня 2014 р. президент Путін визнав участь російських військових, коли анексія вже була фактично завершеною. Звідси випливає, що стратегічна мета полягала у створенні fait accompli (свершившегося факта) до того, як міжнародна спільнота зможе відреагувати, уникнувши при цьому правової кваліфікації дій як збройної агресії згідно зі статтею 2(4) Статуту ООН.

Ця операція демонструє ключову особливість гібридної війни: використання розриву у часі між фактичним здійсненням агресії та можливістю її правової кваліфікації для створення незворотних наслідків. Це дозволяє зробити висновок, що швидкість виконання, маскування джерела агресії та експлуатація процедурних обмежень міжнародного права становлять технологічне ядро гібридної військової операції.

На сході України Росія застосувала якісно іншу модель гібридної агресії, офіційно позиціонуючи конфлікт як «громадянську війну» та надаючи підтримку самопроголошеним «ДНР» та «ЛНР». Водночас, дослідження незалежних розслідувальних організацій Bellingcat, InformNapalm та Atlantic Council методами OSINT задокументували присутність регулярних підрозділів Збройних Сил РФ, зокрема 3-ї мотострілецької дивізії, 200-ї окремої мотострілецької бригади та артилерійських підрозділів, а також російської військової техніки, включаючи системи залпового вогню «Град», «Ураган», «Смерч» та танки Т-72Б3, що не перебували на озброєнні України.

За оцінками Міністерства оборони України (2021), у пік конфлікту протягом 2014–2015 років на Донбасі одночасно перебувало до 40000 російських військовослужбовців та найманців. Це дає можливість розвинути бачення проксі-війни не як простого використання третіх сторін, а як складної гібридної конструкції, де офіційне заперечення поєднується з фактичним військовим контролем, створюючи стан «війни, яка офіційно не існує».

З цього випливає, що проксі-модель дозволяє агресору досягати військових цілей, уникаючи міжнародної відповідальності та санкцій, що застосовуються до прямих збройних конфліктів між державами.

24 лютого 2022 р. Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну, що на перший погляд могло здаватися поверненням до класичної міждержавної війни. Водночас, навіть у цій фазі зберігалися суттєві елементи гібридності, що проявлялися через атаки на цивільну інфраструктуру та енергосистему України, синхронізовані інформаційні операції, використання найманців ПВК «Вагнер» для створення правдоподібного заперечення щодо найбільш брутальних дій, проведення фальшивих референдумів на окупованих територіях для створення видимості легітимності та постійний ядерний шантаж як інструмент стримування західної допомоги Україні.

Це дозволяє зробити висновок, що гібридність не є альтернативою конвенційній війні, а може функціонувати як додатковий рівень операцій навіть у контексті відкритого збройного конфлікту, посилюючи ефективність традиційних військових дій через когнітивний, інформаційний та економічний тиск.

Російсько-українська війна стимулювала розвиток комплексної системи протидії гібридним загрозам в Україні, що охоплює нормативно-правовий, інституційний, технологічний та соціальний виміри. Аналіз українського досвіду дозволяє виявити як успішні практики, так і системні виклики, з якими стикаються держави у протидії гібридній агресії.

Правове підґрунтя протидії гібридним загрозам в Україні формувалося поетапно, відповідаючи на еволюцію характеру російської агресії. Стратегія національної безпеки України, прийнята у 2020 році та оновлена у 2023 році, визначає гібридні загрози як один із пріоритетних викликів національній безпеці. Це дало можливість створити правову основу для координованих дій різних державних органів. Стратегія кібербезпеки України (2021) та Доктрина

Дата	Подія	Актори	Механізм маскування
20.02.2014	Початок «Євромайдану» в Києві	Українські протестувальники	Контекст політичної кризи
27.02.2014	Захоплення Верховної Ради Криму	45-й полк ВДВ РФ	Без розпізнавальних знаків
28.02.2014	Блокування українських військових частин	22-а бригада спецназу ГРУ	«Народна самооборона Криму»
01–15.03.2014	Контроль над критичною інфраструктурою	Чорноморський флот РФ	Офіційне заперечення
16.03.2014	«Референдум» про приєднання до РФ	Окупаційна адміністрація	Легалістична риторика
18.03.2014	Підписання «договору про приєднання»	Кремль	Fait accompli
17.04.2014	Путін визнає участь російських військових	Президент РФ	Ретроспективне визнання

Рис. 2. Хронологія анексії АР Крим: технологія гібридної операції

Джерело: розроблено В. Дворяновим

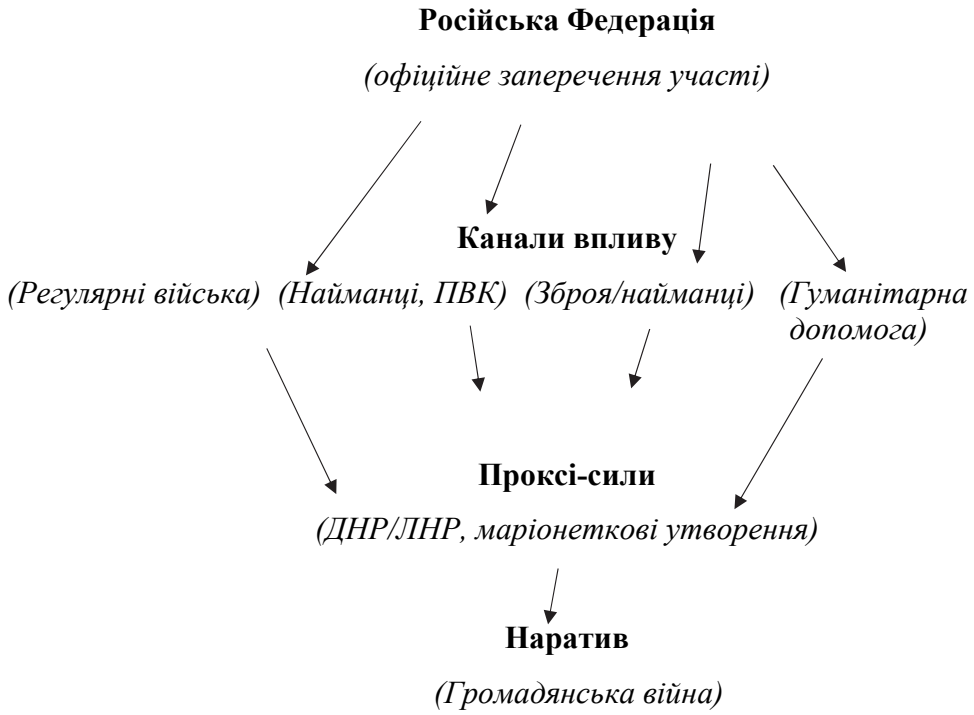

Рис. 3. Структура проксі-конфлікту на Донбасі
Джерело: розроблено В. Дворяновим

інформаційної безпеки (2017) конкретизують напрямки протидії у відповідних сферах, формуючи багаторівневу систему правового регулювання.

Інституційна архітектура протидії гібридним загрозам в Україні характеризується розподіленою моделлю відповідальності з центральною координацією через Раду національної безпеки і оборони. У 2021 році при РНБО було створено Центр протидії дезінформації, функціонал якого охоплює моніторинг інформаційного простору, виявлення дезінформаційних кампаній, координацію з міжнародними партнерами та публічне спростування фейків. Це дозволило централізувати аналітичну роботу та забезпечити швидке реагування на інформаційні загрози.

Служба безпеки України відповідає за контррозвідувальний напрямок, включаючи виявлення та припинення діяльності агентів впливу, боротьбу з диверсійно-розвідувальними групами та захист від підривної діяльності. Міністерство цифрової трансформації координує кібербезпекову складову, зокрема захист критичної інфраструктури та розвиток цифрової резильєнтності. CERT-UA (Computer Emergency Response Team of Ukraine) здійснює оперативне реагування на кіберінциденти, демонструючи вражаючу ефективність: за 2023 рік команда обробила 2,194 інциденти та попередила понад 100 масштабних атак; в 2025 р. опрацювала 5927 інцидентів, що на 37,4% більше ніж в 2024 році (CERT-UA, 2026) [1]. З наведених даних випливає, що розподілена модель відповідальності при належній координації здатна забезпечити гнучке та ефективне реагування на різнопланові гібридні загрози.

Україна розробила ефективну систему стратегічних комунікацій, що стала одним із ключових

Документ	Рік прийняття	Основний фокус	Ключові положення
Закон «Про основи національної безпеки»	2003 (з численними змінами)	Загальні засади нацбезпеки	Визначення загроз, повноваження органів, координація
Доктрина інформаційної безпеки	2017	Інформаційний простір	Протидія пропаганді, медіаграмотність, стратком
Закон «Про кібербезпеку»	2017	Кіберпростір	Захист КІІ, повноваження CERT-UA, міжнародна співпраця
Стратегія національної безпеки	2020 (оновлена 2023)	Комплексна безпека	Інтеграція всіх напрямків протидії гібридним загрозам
Стратегія кібербезпеки	2021	Технічний захист	Розвиток кіберспроможностей, стандарти захисту

Рис. 4. Нормативно-правова база протидії гібридним загрозам в Україні
Джерело: розроблено В. Дворяновим

факторів успішного протистояння російській інформаційній агресії. Координація повідомлень між Офісом Президента, урядом та військовим керівництвом забезпечує так званий «єдиний голос держави», що критично важливо для формування довіри як всередині країни, так і на міжнародній арені. Це дало можливість уникнути суперечливих меседжів та хаотичної комунікації, які могли б підірвати ефективність інформаційної оборони.

Принцип прозорості та відкритості став стратегічним вибором України, що радикально відрізняв її підхід від традиційної закритості воєнної інформації. Щоденні брифінги Міністерства оборони, публікація об'єктивних даних про втрати та ситуацію на фронті, забезпечення доступу міжнародних журналістів до зони бойових дій створили атмосферу довіри та достовірності. Звідси випливає, що прозорість у комунікації може бути не вразливістю, а конкурентною перевагою у протистоянні з противником, що систематично використовує дезінформацію.

Цифрова дипломатія стала інноваційним інструментом, що дозволив Україні обійти традиційні дипломатичні канали та звертатися безпосередньо до громадян інших країн. Це дозволило створити безпрецедентну хвилю глобальної солідарності, що трансформувалася у конкретну політичну, економічну та військову підтримку.

Розвиток медіаграмотності населення став довгостроковою стратегією підвищення суспільної стійкості до дезінформації. Впровадження курсів медіаграмотності у школах та університетах, організація тренінгів для журналістів з фактчекінгу, проведення публічних кампаній з виявлення дезінформації створили системний підхід до формування критичного мислення. Результати цієї роботи є вражаючими: за даними Internews (2023), рівень медіаграмотності в Україні зріс з 34% у 2021 році до 52% у 2023 році, що становить зростання на 53% за два роки.

Це дозволяє зробити висновок, що інвестиції в медіаграмотність приносять вимірні результати у відносно короткі терміни, особливо в умовах активного інформаційного протиборства, коли населення безпосередньо стикається з проявами дезінформації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження аналізу трансформації сучасних збройних конфліктів та державної протидії дозволяє сформулювати наступні ключові висновки:

1. Гібридна війна трансформує саму природу міжнародної безпеки, перетворюючи її з дискретної (мир/війна) на континуальну категорію, де стан «ні миру, ні війни» стає нормою, а не винятком. Успішність держав у цій новій реальності визначатиметься не лише військовою силою чи економічною потужністю, а здатністю до швидкої адаптації, суспільною згуртованістю та технологічною спроможністю.

2. Держави не можуть розглядати протидію гібридним загрозам як тимчасовий проєкт з визначеним початком і кінцем, а мають інтегрувати її як постійну функцію системи національної безпеки. Держави, що розвинуть ефективні механізми протидії, побудують резильєнтні суспільства з високою медіаграмотністю та критичним мисленням, забезпечать дієву міжнародну координацію, матимуть стратегічну перевагу не лише у відбитті конкретних гібридних атак, а й у довгостроковому геополітичному протиборстві.

3. Україна потребує створення інтегрованого стратегічного документа, що об'єднає всі напрямки протидії гібридним загрозам у єдину систему. Цей документ має містити єдине визначення гібридних загроз, типологію загроз та ризиків, розподіл повноважень між державними органами, механізми координації, систему фінансування та критерії ефективності. Стратегія має бути розрахована на період 2024–2035 років з обов'язковим оглядом кожні три роки для адаптації до еволюції загроз. Це дозволить перейти від фрагментованого реагування на окремі виклики до системного превентивного підходу.

Ключовою інституційною інновацією має стати створення Національного координаційного центру протидії гібридним загрозам як постійно діючого органу при РНБО України. Центр має здійснювати моніторинг гібридних загроз у режимі реального часу, координувати дії державних органів, провадити стратегічне планування, забезпечувати міжнародну співпрацю та функціонувати як ситуаційний центр цілодобово.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на підвищення ефективності державних механізмів протидії гібридним загрозам у контексті національної безпеки.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. CERT-UA. (2025). *Звіт про кіберінциденти 2025*. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-u-2025-roci-opracyuvala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37 (дата звернення: 27.01.2026).
2. Cordesman A.H., Sullivan W. *Lessons of the 2006 Israeli-Hezbollah War*. Center for Strategic and International Studies. 2007.
3. Russian Disinformation About Ukraine: 2014–2023. Brussels: EU DisinfoLab, 2023.
4. Galeotti M. Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid. *Routledge.* 2019.
5. Giles K. Russia's 'New' Tools for Confronting the West: Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power. Chatham House, 2016.
6. Glenn R.W. et al. *All Glory Is Fleeting: Insights from the Second Lebanon War*. RAND Corporation, 2009.
7. Hoffman F.G. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Potomac Institute for Policy Studies, 2007.
8. Hoffman F.G. Hybrid Warfare and Challenges. *Joint Force Quarterly.* 2009. 52(1). P. 34–39.
9. Горбулін, В.П. (2017). «Гібридна війна» як ключовий інструмент російської геостратегії реваншу. Київ : НІСД.
10. Ліпкан В.А. Національна безпека України в умовах гібридної війни. Київ : Знання України, 2019.
11. Магда Є.В. Гібридна війна: вижити і перемогти. Київ : Вивчаймо Україну, 2015.
12. McCuen J.J. Hybrid Wars. *Military Review*. 2008. 88(2). P. 107–113.
13. Monaghan A. The 'War' in Russia's 'Hybrid Warfare'. *Parameters.* 2016. 45(4). P. 65–74.
14. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Cognitive Warfare. Riga: NATO StratCom COE, 2020.
15. Rid T. Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare. *Farrar, Straus and Giroux*. 2020.
16. Sun Tzu. The Art of War (S.B. Griffith, Trans.). Oxford University Press, 1963. (Original work published ca. 5th century BCE).
17. Власюк О.С., Кононенко С.В. Актуальні проблеми забезпечення національної безпеки України. Київ : НІСД, 2020.
18. Центр протидії дезінформації при РНБО України. Звіти про дезінформаційні кампанії проти України. Київ, 2026. URL: https://cpd.gov.ua/category/reports/ (дата звернення: 27.01.2026).

References

1. CERT-UA. (2025). Report on cyber incidents 2025. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. URL: https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-u-2025-roci-opracyuvala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37 [in Ukrainian].
2. Cordesman, A.H., & Sullivan, W. (2007). Lessons of the 2006 Israeli-Hezbollah War. Center for Strategic and International Studies.
3. EU DisinfoLab. (2023). Russian Disinformation About Ukraine: 2014–2023. Brussels: EU DisinfoLab.
4. Galeotti, M. (2019). Russian Political War: Moving Beyond the Hybrid. Routledge.
5. Giles, K. (2016). Russia's 'New' Tools for Confronting the West: Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power. Chatham House.
6. Glenn, R. W., et al. (2009). *All Glory Is Fleeting: Insights from the Second Lebanon War*. RAND Corporation.
7. Hoffman, F.G. (2007). Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Potomac Institute for Policy Studies.
8. Hoffman, F.G. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. Joint Force Quarterly, 52(1), 34–39.
9. Gorbulin, V.P. (2017). «Hybrid war» as a key tool of the Russian geostrategy of revenge. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
10. Lipkan, V.A. (2019). National security of Ukraine in the conditions of a hybrid war. Kyiv: Knowledge of Ukraine [in Ukrainian].
11. Magda, E.V. (2015). Hybrid warfare: survive and win. Kyiv: Let's study Ukraine [in Ukrainian].
12. McCuen, J.J. (2008). Hybrid Wars. Military Review, 88(2), 107–113.
13. Monaghan, A. (2016). The 'War' in Russia's 'Hybrid Warfare'. Parameters, 45(4), 65–74.
14. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. (2020). Cognitive Warfare. Riga: NATO StratCom COE.
15. Rid, T. (2020). Active Measures: The Secret History of Disinformation and Political Warfare. Farrar, Straus and Giroux.
16. Sun Tzu. (1963). The Art of War (S.B. Griffith, Trans.). Oxford University Press. (Original work published ca. 5th century BCE).
17. Vlasyuk, O.S., & Kononenko, S.V. (2020). Actual problems of ensuring national security of Ukraine. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
18. Center for countering disinformation at the National Security and Defense Council of Ukraine. (2026). Reports on disinformation campaigns against Ukraine. Kyiv. URL: https://cpd.gov.ua/category/reports/ [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 30.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 351.86:351.74:005.334(477)

Семенець-Орлова Інна Андріївна
доктор наук з державного управління, професор,
провідний науковий співробітник
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
завідувач кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Semenets-Orlova Inna
Doctor of Public Administration, Professor, Leading Researcher
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
Head of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0000-0001-9227-7426

Русинюк Микола Миколайович
кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Rusyniuk Mykola
PhD in Public Administration, Doctoral Student
Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0009-0002-4791-6633

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11979

ІНСТИТУЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL RESILIENCE OF PUBLIC AUTHORITIES AS THE BASIS FOR ENSURING RESILIENCE AND NATIONAL SECURITY UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Анотація. *Вступ. Загострення протиріччя між потребою швидкого реагування на безпекові виклики та вимогою збереження законності, підзвітності й керованості, що вимагає уникнення «розривів управлінських процесів» і підтримання безперервності життєво необхідних послуг, актуалізує проблему наукового дослідження можливостей розбудови національної стійкості України в умовах воєнного стану.*

Мета статті полягає в обґрунтуванні інституційної резильєнтності органів державної влади як основи стійкості та національної безпеки в умовах воєнного стану в Україні.

Матеріали і методи. Основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, використання яких дозволило визначити сутність, зміст та особливості публічного управління у сфері забезпечення національної стійкості в контексті сучасних безпекових загроз. Метод систематизації дав змогу згрупувати наукові підходи до визначення інституційної стійкості органів державної влади та визначити її місце у в системі національної

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

безпеки та державного управління. Використано метод концептуального аналізу для уточнення сутності національної стійкості як об'єкта публічного управління. Застосування міждисциплінарного підходу надало змогу комплексно розглянути нормативно-правове забезпечення та стратегічне планування національної стійкості. Для комплексного аналізу було поєднано системно-функціональний метод, що дозволив оцінити якість взаємодії між суб'єктами публічної влади, та структурно-інструментальний підхід, за допомогою якого було досліджено архітектуру публічного управління в умовах воєнного стану та наявний інструментарій забезпечення національної стійкості. Емпіричну та фактологічну базу дослідження склали нормативно-правові акти, статистичні дані, матеріали вітчизняної і зарубіжної практики публічного управління, періодичні видання.

Результати. У статті обґрунтовано інституційну резильєнтність органів державної влади як управлінську основу національної стійкості та національної безпеки України в умовах воєнного стану. Показано, що правова рамка національної безпеки, режим воєнного стану та засади державної служби задають інституційні умови функціонування публічної влади, однак практична результативність залежить від здатності державних органів зберігати спроможність приймати рішення, координувати взаємодію, управляти ресурсами та відновлюватися після ударів і порушень. Теоретико-методологічну основу формують міжнародні підходи до резильєнтності як здатності протистояти, поглинати, адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися через управління ризиками, а також безпекові орієнтири НАТО щодо цивільної готовності й базових вимог, у центрі яких перебувають безперервність урядування, надання основних послуг і цивільна підтримка оборони. Доведено, що логіка «7 BLR» акцентує каскадні взаємозалежності секторів і потребує мережевого бачення стійкості як системи взаємопов'язаних спроможностей, а не суми окремих заходів. На цій основі запропоновано операціоналізацію інституційної резильєнтності через модель семи взаємопов'язаних спроможностей органів державної влади: правової, організаційно-процесної, кадрової, інформаційно-кібернетичної, ресурсно-фінансової, координаційної та комунікаційної, придатної для аудитів спроможностей і управлінського бенчмаркінгу. Узагальнено нормативно-організаційну рамку забезпечення національної системи стійкості, які фіксують принципи комплексності, взаємодії, адаптивності, резервів, безперервності та субсидіарності. Практичну реалізацію моделі підкріплено алгоритмом формування профілю резильєнтності органу влади: від ідентифікації критичних функцій і залежностей до встановлення мінімально прийнятних рівнів сервісної безперервності, планів безперервності та відновлення, індикаторів готовності й циклу навчань. Зроблено висновок, що інституційна резильєнтність є ключовою умовою зниження каскадних ризиків у кризі, підтримання довіри й координації, а також інтеграції цивільних ресурсів у контур оборонних зусиль.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні поняття соціальної стійкості, що сприятиме вдосконаленню структурно-функціонального аналізу національної стійкості.

Ключові слова: *національна стійкість, національна безпека, інституційна резильєнтність, публічне управління, воєнний стан, безперервність урядування, управління ризиками, цивільна готовність, ентропійний розвиток соціально-економічних систем.*

Summary. *Introduction. The aggravation of the contradiction between the need for a rapid response to security challenges and the requirement to preserve legality, accountability and manageability, which requires avoiding "disruptions in management processes" and maintaining the continuity of vital services, actualizes the problem of scientific research into the possibilities of building national resilience of Ukraine under martial law.*

The purpose of the article is to substantiate the institutional resilience of state authorities as the basis of resilience and national security under martial law in Ukraine.

Materials and methods. The basis of the research is a set of general scientific and special methods of scientific knowledge, the use of which allowed us to determine the essence, content and features of public administration in the field of ensuring national resilience in the context of modern security threats. The method of systematization made it possible to group scientific approaches to determining the institutional resilience of state authorities and determine its place in the system of national security and public administration. The method of conceptual analysis was used to clarify the essence of national resilience as an object of public administration. The use of an interdisciplinary approach made it possible to comprehensively consider the regulatory and legal support and strategic planning of national resilience. For a comprehensive analysis, a system-functional method was combined, which allowed assessing the quality of interaction between public authorities, and a structural-instrumental approach, which was used to study the architecture of public administration under martial law and the existing tools for ensuring national resilience. The empirical and factual basis of the study was made up of regulatory and legal acts, statistical data, materials from domestic and foreign public administration practice, and periodicals.

Results. The article substantiates the institutional resilience of state authorities as the managerial basis of national resilience and national security of Ukraine under martial law. It is shown that the legal framework of national security, martial law and civil service principles set the institutional conditions for the functioning of public authorities, but practical effectiveness depends on the ability of state bodies to maintain the ability to make decisions, coordinate interaction, manage resources and recover from shocks and disruptions. The theoretical and methodological basis is formed by international approaches to resilience as the ability to withstand, absorb, adapt, transform and recover through risk management, as well as NATO security guidelines on civil preparedness and basic requirements, which focus on the continuity of governance, the provision of essential services and civilian support to defense. It is proven that the logic of "7 BLR" emphasizes cascading interdependencies of sectors and

requires a network vision of resilience as a system of interconnected capabilities, rather than the sum of individual measures. On this basis, the operationalization of institutional resilience is proposed through a model of seven interconnected capabilities of state authorities: legal, organizational and process, personnel, information and cyber, resource and financial, coordination and communication, suitable for audit capabilities and management benchmarking. The regulatory and organizational framework for ensuring the national resilience system is summarized, which fixes the principles of complexity, interaction, adaptability, reserves, continuity and subsidiarity. The practical implementation of the model is supported by an algorithm for forming a resilience profile of a government agency: from identifying critical functions and dependencies to establishing minimum acceptable levels of service continuity, continuity and recovery plans, readiness indicators and a training cycle. It is concluded that institutional resilience is a key condition for reducing cascading risks in a crisis, maintaining trust and coordination, as well as integrating civilian resources into the contour of defense efforts.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the concept of social sustainability, which will contribute to the improvement of the structural and functional analysis of national sustainability.

Key words: *national sustainability, national security, institutional resilience, public administration, martial law, continuity of government, risk management, civil preparedness, entropic development of socio-economic systems.*

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні загострює протиріччя між потребою швидкого реагування та вимогою збереження законності, підзвітності й керованості. За умов високої динаміки загроз державні інституції мають одночасно забезпечувати захист національних інтересів, підтримувати надання життєво необхідних послуг і не допускати «розривів управлінських процесів», що можуть спричиняти системні збої в економіці, соціальній сфері, безпеці інформації та функціонуванні критичної інфраструктури.

Правова рамка національної безпеки задає принципи та повноваження суб'єктів сектору безпеки і оборони, а режим воєнного стану встановлює особливі правила діяльності органів державної влади та обмеження, які впливають на процеси, кадри та комунікації [1–4]. У цих умовах національна стійкість набуває операційного змісту: її практична реалізація залежить від того, наскільки органи державної влади здатні зберігати спроможність приймати рішення, доводити їх до виконання, координувати взаємодію, управляти ресурсами і відновлюватися після ударів та порушень. Відтак інституційна резильєнтність органів державної влади постає як управлінська основа національної стійкості та безпеки, а її формалізація є важливим науково-практичним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У міжнародному дискурсі «резильєнтність» визначається як здатність системи, спільноти або суспільства протистояти, поглинати, пристосовуватися, трансформуватися та відновлюватися, зберігаючи й відновлюючи основні структури і функції через управління ризиками [7].

У площині безпекової політики НАТО розвинуло підхід до національної стійкості через цивільну готовність та базові вимоги, що акцентують на безперервності урядування, життєво необхідних послуг і цивільній підтримці оборонних зусиль [5–6]. Європейські документи з безпеки й оборони підкреслюють значення стійкості до гібридних загроз, кіберризиків та дезінформації як наскрізного принципу політик [8].

В узагальненому вигляді дефініція «стійкість» відзначається «реакцію об'єкта на певні зовнішні подразники, його здатність адаптуватися до їх впливів без значної втрати функціональності» [14, с. 21]. Як зазначає Р.Плахотнюк, «стійкість — це здатність системи, організації чи інфраструктури ефективно функціонувати і відновлюватися після впливу різноманітних загроз або стресових факторів», що включає не тільки здатність витримувати критичні навантаження, однак і забезпечувати безперервність важливих функцій у довгостроковій перспективі [13, с. 51]. На думку інших вчених, категорія стійкість відображає співвідношення між можливим рівнем загроз і здатністю держави та суспільства реагувати на ці загрози [12, с. 78]. В аспекті системного підходу, стійкість характеризується як здатність системи, суспільства або організації адаптуватися до змін, ефективно протидіяти загрозам та відновлюватися швидко після кризових ситуацій [10, с. 9]. Досвідчений науковець у сфері розбудови національної стійкості О.Резнікова визначає це поняття як «здатність держави та суспільства ефективно протидіяти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після кризи, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги» [14].

Вчена Ж.Денисюк наголошує, що національна стійкість — це здатність держави й суспільства ефективно протистояти загрозам, адаптуватися до нових умов, а також зберігати функціональність у кризових ситуаціях [9, с. 311]. На думку В.Ліпкана, під національною стійкістю слід розуміти властивість національних систем, що визначає їх здатність протистояти загрозам, пристосовуватися до дії швидких змін геостратегічного ландшафту в звичайному режимі, безупинно функціонувати в період кризовий і надзвичайних ситуацій будь-якої природи, характеру та інтенсивності [11].

Дослідники Г.Ситник, Г.Заворітня та А.Павлінець відзначають, що соціальне явище, яке позначають концептом «національна стійкість», компонує здатність держави та суспільства протистояти

сучасним викликам, адаптуватися до кризових явищ, а також відновлювати свою функціональність [16, с. 221].

У сфері публічного управління важливим є напрям досліджень щодо організаційної готовності і здатності державних організацій адаптуватися до криз, зокрема через інструменти управління якістю та самооцінювання [17].

У контексті критичної інфраструктури підкреслюється перехід від охорони активів до системної стійкості й потреба у належному врядуванні ризиків та інвестицій у резильєнтність [10]. В українському контексті наукові та прикладні розробки часто зосереджені на правових аспектах національної безпеки, функціонуванні державної служби та інституційних змінах у період війни [1–4; 18; 20]. Водночас недостатньо розробленою залишається прикладна складова між міжнародними рамками стійкості, національним правовим режимом воєнного стану та внутрішніми управлінськими механізмами органів державної влади, зокрема у вигляді відтворюваної моделі інституційної резильєнтності й набору індикаторів готовності, придатних для аудитів спроможностей та управлінського бенчмаркінгу.

Мета статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні інституційної резильєнтності органів державної влади як основи стійкості та національної безпеки в умовах воєнного стану в Україні.

Для досягнення мети поставлено завдання: уточнити зміст інституційної резильєнтності у зв'язку з поняттями національної стійкості та безпеки; зіставити міжнародні орієнтири цивільної готовності та врядування стійкості з національною нормативно-правовою базою.

Матеріали і методи. Метод систематизації дав змогу згрупувати наукові підходи до визначення інституційної стійкості органів державної влади та визначити її місце у системі національної безпеки та державного управління. Застосування міждисциплінарного підходу надало змогу комплексно розглянути нормативно-правове забезпечення та стратегічне планування національної стійкості. Для комплексного аналізу було поєднано системно-функціональний метод, що дозволив оцінити якість взаємодії між суб'єктами публічної влади, та структурно-інструментальний підхід, за допомогою якого було досліджено архітектуру публічного управління в умовах воєнного стану та наявний інструментарій забезпечення національної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняттєва зв'язка «національна стійкість, національна безпека, резильєнтність публічного управління» у воєнний період має розглядатися як єдиний контур управління ризиками держави. Національна безпека інституціоналізується через визначення принципів, повноважень і системи координації суб'єктів сектору безпеки і оборони, а також через стратегічні документи, що визначають пріоритети держави в умовах загроз [1–2].

Правовий режим воєнного стану визначає додаткові повноваження, обмеження та організаційні режими, які прямо впливають на діяльність органів державної влади та надання послуг [3]. Так, державна служба формує кадровий каркас інституційної спроможності, задаючи принципи професійності, політичної неупередженості, підзвітності та етичної поведінки [4]. У сукупності ці компоненти створюють умови, за яких резильєнтність органів державної влади стає визначальною для підтримання керованості держави.

«Стійкість — це індивідуальна та колективна здатність готуватися до потрясінь та збоїв, протистояти їм, реагувати на них та швидко відновлюватися» [5]. Така дефініція задає прикладну, дієву логіку стійкості як повного циклу управління кризою, у якому ключовими є чотири послідовні спроможності: *підготовка, опір, реагування* та *відновлення, а* також вимога *безперервності діяльності* як критерію результативності системи. Водночас акцент на тому, що цивільна готовність є «центральним стовпом» стійкості, зміщує фокус із суто оборонного виміру до інституційних механізмів публічного управління: планування безперервності, резервування ресурсів, управління критичними функціями та міжсекторальної координації. Таким чином, стійкість у підході НАТО постає не як декларативна характеристика, а як управлінська здатність забезпечити стабільність функціонування і відновлення суспільства та державних інститутів під час потрясінь, що обґрунтовує потребу інституційної резильєнтності органів державної влади як практичної основи національної стійкості та безпеки [5].

На Варшавському саміті 2016 року визначено базові вимоги, які відображають три основні функції цивільної готовності та які необхідно підтримувати навіть за найскладніших умов: «безперервність уряду, надання основних послуг населенню та цивільна підтримка військових» [7]. Така постановка показує, що стійкість у практичному вимірі спирається не лише на оборонні спроможності, а на інституційно забезпечений контур публічного управління, який одночасно тримає *безперервність прийняття рішень; сталість критичних сервісів; інтеграцію цивільних ресурсів у підтримку оборони.*

Важливо, що логіка «7 BLR» підкреслює взаємозалежності секторів: збій в енергопостачанні каскадно знижує спроможність системи охорони здоров'я, транспорту, зв'язку та, зрештою, здатність держави керувати кризою, тобто стійкість має оцінюватися як мережа взаємопов'язаних спроможностей, а не як сума відокремлених заходів. У контексті безпеки це означає перехід від реактивного «гасіння» наслідків до проактивного управління ризиками та критичними залежностями, де інституційна резильєнтність органів державної влади стає ключовою

умовою національної стійкості: саме вона забезпечує працездатність кризових центрів, наступність управління, кризові комунікації, підготовку персоналу й узгодженість рішень між секторами та рівнями влади. Такий підхід концептуально узгоджується з європейським баченням зміцнення стійкості у сфері безпеки та оборони, де пріоритетом є готовність до комплексних загроз і захист критичних функцій держави та суспільства [7].

Сучасна дослідниця О. Резнікова у роботі «Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики» визначає *стійкість* як характеристика реакції об'єкта на зовнішні впливи та «його здатність адаптуватися до їх дії без значної втрати функціональності», а *національна стійкість* інтерпретується як «здатність національних систем й інститутів протистояти загрозам, адаптуватися до їх дії та швидких змін безпекового середовища, безперебійно функціонувати до і під час кризи, а також швидко відновлюватися після кризи до бажаної рівноваги (на попередньому або на новому рівні)». Відповідно, *система забезпечення національної стійкості* описується як «сукупність взаємодіючих суб'єктів, цілеспрямованих дій, методів, чинників і механізмів, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування національних систем до, під час і після кризи шляхом адаптації до дії загроз та швидких змін безпекового середовища».

З огляду на тезу про «національну стійкість як сукупність стійких суб'єктів», інституційна резильєнтність органів державної влади може бути обґрунтована як базовий «внесок» публічного управління в національну стійкість і безпеку, оскільки саме органи влади забезпечують *безперервність, готовність і взаємодію* як ключові принципи розбудови стійкості, а також реалізують логіку повного циклу «ідентифікація і оцінка загроз»; «визначення планів дій і пріоритетів»; «забезпечення готовності»; «реагування»; «відновлення»; «вивчення отриманого досвіду», що дозволяє перевести категорію національної стійкості в вимірювані управлінські спроможності, процедури та стандарти діяльності органів державної влади в умовах кризи.

Так, О. Резнікова визначає синергетичний ефект взаємодії системи національної безпеки та системи національної стійкості: перша орієнтована на запобігання, стримування й нейтралізацію загроз, друга — на забезпечення безперервності критичних функцій, адаптацію управлінських процесів і відновлення після криз. Зона перетину візуалізує спільне поле відповідальності держави та суспільства, де через координацію, комунікацію та резервування ресурсів досягається одночасно керованість і стійкість до збоїв, тобто стійкість підсилює безпекову спроможність, а не замінює її [21].

Доцільно зазначити, що нормативне оформлення переходу від декларативного розуміння стійкості до інституційно керованої моделі здійснюється через Указ Президента України № 479/2021, яким уведено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про запровадження національної системи стійкості» та затверджено Концепцію забезпечення національної системи стійкості. Уже в «Загальних положеннях» Концепція фіксує повний цикл спроможності держави й суспільства: своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості та оцінювати ризики; запобігати або мінімізувати негативні впливи; ефективно реагувати; швидко і повномасштабно

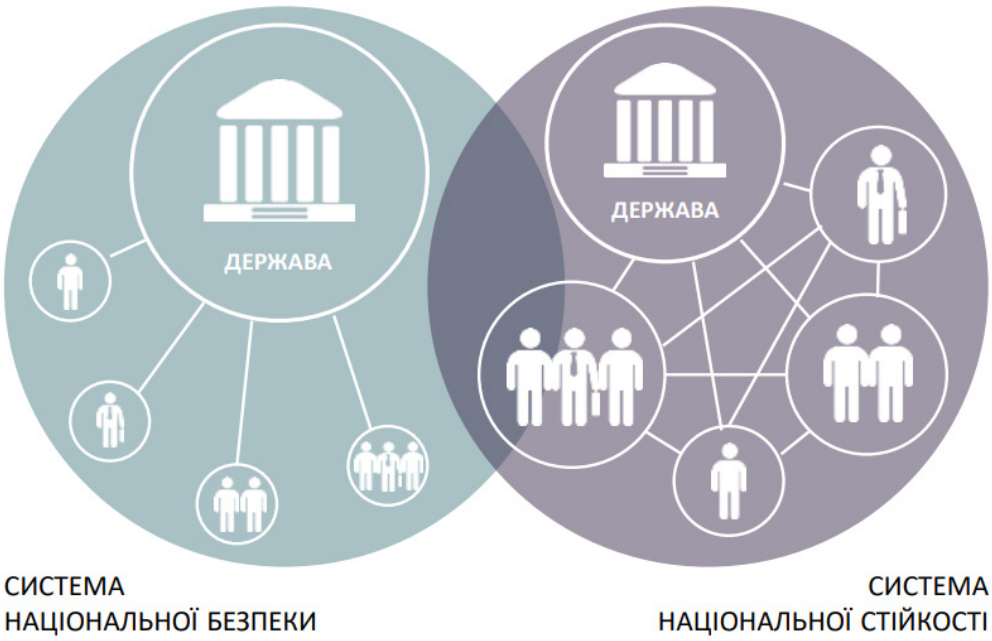

Рис. 1. Синергетичний ефект взаємодії СНБ І СНС

Джерело: [2]

відновлюватися після загроз і кризових ситуацій, у тому числі гібридного типу. Важливо, що національна система стійкості визначається як «комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії» широкого кола суб'єктів, які «гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування» основних сфер життєдіяльності «до, під час і після настання кризової ситуації», а національна стійкість — як «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій».

Таким чином, стійкість у Концепції подається не як окрема «безпекова» характеристика, а як режим організації управління, у якому поєднуються міжсекторна взаємодія, оцінювання ризиків, підтримання базових функцій та відновлення. Такий підхід підсилюється переліком принципів, що мають практичний управлінський зміст: комплексність і широка взаємодія; передбачуваність і надійність; обізнаність і готовність; мобільність і адаптивність; наявність резервів; безперервність; субсидіарність. Далі Концепція операціоналізує стійкість через базові елементи, серед яких прямо виокремлено «гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи державних органів, їх інституційна стійкість», а також блоки критичної інфраструктури, цивільного захисту, здатності реагувати на масове переміщення людей, суспільної стійкості до інформаційних впливів і фінансово-економічної стійкості. Опис проблем, що потребують розв'язання, є фактично «діагностикою» інституційних розривів: відсутність єдиних принципів, процесів і механізмів; невизначеність інституційної моделі та координації; дефіцит методик прогнозування, запобігання і реагування; слабкість каналів взаємодії та довіри; недостатній рівень міжнародного співробітництва, що прямо обґрунтовує потребу у створенні сталих координаційних контурів і стандартів дій. Водночас у рішенні Ради національної безпеки і оборони України, введеному в дію Указом, передбачено практичні кроки імплементації: затвердження урядового Плану заходів; формування механізму забезпечення та створення урядового координаційного органу; а також ініціювання державної установи «Центр передового досвіду у сфері забезпечення національної стійкості», що переводить концепт у площину організаційних інструментів, кадрової підготовки, аналітичного супроводу й міжвідомчої взаємодії.

У науковому дискурсі трансформація системи національної безпеки України осмислюється як зміна її архітектури та логіки політики безпеки, зокрема в частині інституційних засад та управлінських механізмів [22]; у цьому контексті норми Указу № 479/2021 та Концепції можна інтерпретувати як спробу закріпити національну стійкість у форматі керованої, багаторівневої системи, де інституційна та організаційна стійкість органів влади стає вихідною умовою безперервності державних функцій, координації секторів і зниження каскадних ризиків у кризі [22].

Саме така логіка дозволяє операціоналізувати «національну стійкість» як набір конкретних управлінських спроможностей органів державної влади, що забезпечують безперервність критичних функцій і зниження каскадних ризиків у кризі. Відтак, для подальшого аналізу доцільно перейти до виокремлення складових інституційної резильєнтності як системи взаємопов'язаних спроможностей, які можуть бути описані через функції, інструменти впровадження та індикатори готовності.

По-перше, інституційну резильєнтність доцільно трактувати як здатність органу державної влади забезпечувати безперервність критичних функцій у межах визначеного «мінімально прийнятного рівня» результативності, навіть якщо доступні ресурси скорочуються, відбувається релокація персоналу, порушуються звичні ланцюги комунікації або цифрові сервіси зазнають атак. Ця здатність включає як «опір» первинному впливу, так і «адаптацію» через зміну процедур, а також «відновлення» через повернення до стійкішого режиму роботи, що відповідає загальній логіці визначення резильєнтності в управлінні ризиками [7].

По-друге, у воєнному контексті ключовим є розмежування рівнів резильєнтності. На макрорівні йдеться про національну стійкість держави як цілісної системи; на мезорівні — про стійкість секторів і міжвідомчих мереж; на мікрорівні — про резильєнтність конкретних органів влади та їхніх процесів. Міжнародні підходи до цивільної готовності підкреслюють, що національна стійкість є національною відповідальністю, а її операціоналізація відбувається через підтримання базових функцій держави і суспільства [5–6]. Саме тому запропонована нижче модель фокусується на організаційному рівні як на «точці прикладання» національної стійкості.

По-третє, інституційна резильєнтність не зводиться до наявності планів чи формальних документів. Її якість визначається тим, як орган фактично працює в умовах обмежень: чи має він регулярні тренування, чи вміє швидко перерозподіляти ресурси, чи функціонує система заміщення, чи забезпечено захист даних і доступів, чи налагоджені протоколи міжвідомчої взаємодії. Досвід оцінювання резильєнтності публічних організацій у періоди криз свідчить, що інструменти управління якістю та самооцінювання можуть підвищувати здатність організацій підготуватися і адаптуватися до шоків [17].

По-четверте, резильєнтність завжди має «гнучкість» і пов'язана з компромісами. Посилення резервування ресурсів може зменшувати ефективність у мирний час; надмірна централізація заради

швидкості може знижувати підзвітність; спрощення процедур може підвищувати корупційні ризики. Тому резильєнтність у публічному управлінні має будуватися на балансі швидкості; законності; доброчесності; захищеності; підзвітності та довіри. У цьому сенсі важливими є механізми демократичного цивільного контролю, закладені у рамці національної безпеки [1].

Правова резильєнтність є «рамкою», оскільки визначає межі допустимих управлінських дій у воєнний період. Державні службовці можуть забезпечувати безперервність лише тоді, коли має формалізовані процедури роботи у спеціальних режимах, включно з порядком делегування повноважень, заміщення посадових осіб, організацією дистанційної роботи, збереженням документообігу та архівуванням рішень. Особливої ваги набуває принцип пропорційності обмежень і збереження мінімальних гарантій прав, що має враховуватися у регламентах і внутрішніх процедурах органів влади [3].

Організаційно-процесна резильєнтність операціоналізується через ідентифікацію критичних функцій. Критичною вважається така функція, зупинка якої навіть на короткий час призводить до суттєвих втрат безпеки, здоров'я, соціальної стабільності або керованості. Для кожної критичної функції визначається допустимий час простою, альтернативний спосіб виконання, мінімальний склад команди та ресурсні потреби. *Курсив авт.:* мінімально прийнятний рівень сервісної безперервності пропонується встановлювати як внутрішній стандарт органу, узгоджений з міжвідомчими очікуваннями та рівнем ризику.

Кадрова резильєнтність у воєнний період має дві взаємопов'язані площини: збереження критичних компетентностей і відтворення кадрового потенціалу. З одного боку, важливо мінімізувати втрати експертизи через формування «пулів заміщення» і систематизацію знань; з іншого — підтримувати психологічну стійкість працівників і керівників, зменшуючи ризики вигорання та помилок у критичних рішеннях. Законодавча рамка державної служби передбачає професіоналізацію та належні організаційні засади кадрової роботи [4].

Інформаційно-кібернетична резильєнтність є ключовою, оскільки цифрові реєстри, системи документообігу і канали комунікації забезпечують виконання майже всіх функцій держави. Нормативні засади кібербезпеки визначають принципи й повноваження у цій сфері [12]. У практичному вимірі органам влади потрібні сценарії відновлення після інцидентів, резервні канали зв'язку, сегментація доступів, навчання персоналу і регулярні перевірки готовності.

Ресурсно-фінансова резильєнтність передбачає, що орган здатний підтримувати критичні функції навіть у разі скорочення бюджету або форсованого перерозподілу видатків на оборону. Водночас саме в кризі зростають ризики непрозорих рішень, тому важливо вбудовувати антикорупційні запобіжники в прискорені процедури. У цьому контурі доброчесність є елементом стійкості, а не «додатковою

Таблиця 1

Складові інституційної резильєнтності органів державної влади та їхній управлінський зміст

Спроможність	Ключовий зміст	Приклади індикаторів готовності
Правова	законність рішень; правові алгоритми кризових режимів; делегування і заміщення; документування рішень	наявність карти правових режимів; час погодження критичних актів; наявність альтернативного ланцюга підпису
Організаційно-процесна	матриця критичних функцій; мінімальні рівні сервісу; резервні сценарії; релокація; відновлення	визначені МРСБ; наявність плану безперервності; допустимий час простою для кожної критичної функції
Кадрова	кадровий резерв; заміщення ролей; управління знаннями; підтримка спроможності команд і керівників	частка посад із паспортами ролей; відсоток персоналу з підготовкою до заміщення; плинність у критичних підрозділах
Інформаційно-кібернетична	захист даних і доступів; резервне копіювання; реагування на інциденти; відновлення систем	час відновлення ключових реєстрів; частота навчань з реагування; наявність сегментації доступів
Ресурсно-фінансова	резервування критичних витрат; гнучкість перерозподілу; пріоритизація; контроль доброчесності	наявність переліку критичних витрат; регламент перерозподілу; індикатори ризику зловживань
Координаційна	міжвідомчі протоколи; спільні контури даних; взаємне резервування; взаємодія з критичною інфраструктурою	частота спільних тренувань; наявність протоколів обміну; час узгодження спільного рішення
Комунікаційна	кризові комунікації; протидія дезінформації; прозорість; зворотний зв'язок; підтримка довіри	наявність кризового протоколу; час публічного пояснення рішень; показники довіри і звернень

Джерело: сформовано авторами за джерелами [1–5; 21]

опцією», оскільки підрива довіру та координаційну спроможність.

Координаційна резильєнтність стосується здатності органів влади діяти у мережі взаємозалежностей. Для багатьох критичних функцій потрібні дані або ресурси інших відомств, а також взаємодія з операторами критичної інфраструктури. Закон про критичну інфраструктуру визначає правові й організаційні засади національної системи її захисту як складника законодавства у сфері національної безпеки [19]. Міжвідомчі протоколи, єдині інформаційні контури і спільні тренування дозволяють зменшувати затримки та уникати дублювання.

Комунікаційна резильєнтність фокусується на підтримці довіри, прогнозованості й соціальної згуртованості. Умови війни посилюють інформаційні атаки та спроби дезорієнтації населення, тому органам влади потрібні кризові протоколи комунікації, узгодженість повідомлень і швидке реагування на дезінформацію. Європейські підходи до безпеки підкреслюють важливість стійкості до гібридних впливів і дезінформації [8].

Інституційна резильєнтність органів державної влади у воєнний період має оцінюватися не тільки за «наявністю документів», а за здатністю діяти в умовах часового дефіциту, порушених ланцюгів управління та інформаційної невизначеності. Підхід НАТО до цивільної готовності наголошує на необхідності підтримувати безперервність урядування, надання життєво необхідних послуг та цивільну підтримку оборонних зусиль навіть у найскладніших умовах [5]. Це означає, що профіль резильєнтності органу влади має бути узгоджений із загальнодержавними очікуваннями і міжвідомчими залежностями.

Важливою умовою практичної реалізації є узгодження резильєнтності з принципами демократичного цивільного контролю й підзвітності. У кризі збільшується спокуса «закрити процеси» і мінімізувати прозорість, однак довготривала стійкість неможлива без довіри та доброчесності. У цьому контексті резильєнтність повинна включати процедури відновлення повноти підзвітності після стабілізації, зокрема відновлення журналів рішень, обґрунтувань пріоритизації та перевірок закупівель.

Окремий блок становить взаємодія з критичною інфраструктурою. Збої в енергетиці, зв'язку чи транспорті можуть миттєво перетворити управлінську проблему на безпекову. Орієнтири щодо врядування стійкості критичної інфраструктури підкреслюють необхідність системного підходу, який виходить за межі охорони активів і враховує взаємозалежності та каскадні ефекти [10]. Тому державним органам потрібні спільні сценарії з операторами, протоколи обміну інформацією та механізми пріоритизації відновлення послуг.

Додатково, доцільним є застосування регулярних самооцінювань і навчань. Дослідження, що аналізують адаптацію публічних організацій до криз, показують корисність системного управління якістю та самооцінювання для підвищення готовності й здатності до відновлення [17]. Для України у воєнний час це означає потребу в циклічному оновленні планів безперервності, навчаннях з кіберреагування [23; 24], тренуваннях із релокації, відпрацюванні міжвідомчих протоколів та аналізі уроків після інцидентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інституційна резильєнтність органів державної влади в умовах воєнного стану в Україні є базовою основою національної стійкості та національної безпеки, оскільки забезпечує безперервність урядування, стабільність управлінських рішень і здатність підтримувати критично важливі функції держави.

Обґрунтовано модель інституційної резильєнтності як системи семи взаємопов'язаних спроможностей: правової; організаційно-процесної; кадрової; інформаційно-кібернетичної; ресурсно-фінансової;

Таблиця 2

Алгоритм формування профілю інституційної резильєнтності органу державної влади

Крок	Зміст	Результат
1	ідентифікація критичних функцій і послуг; визначення відповідальних і залежностей	перелік критичних функцій; карта залежностей
2	оцінка загроз і вразливостей за напрямами: правові; процесні; кадрові; кібер; ресурсні; координаційні; комунікаційні	паспорт ризиків і вразливостей
3	встановлення мінімально прийнятних рівнів сервісної безперервності і допустимого часу простою	внутрішні стандарти МРСБ
4	розроблення плану безперервності діяльності і плану відновлення; визначення резервних сценаріїв і ресурсів	план безперервності; план відновлення
5	встановлення індикаторів готовності та календаря навчань; організація моніторингу і перегляду	набір індикаторів; графік навчань; цикл перегляду
6	вбудовування профілю в управлінські документи; аудит виконання; міжвідомчий бенчмаркінг	інституціалізована практика; звіти; порівнянність

Джерело: сформовано авторами за джерелами [6–8; 19]

координаційної; комунікаційної. Напрями подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих наборів індикаторів та оцінюванням впливу практик міжвідомчої координації на стійкість критичних функцій у воєнний та післявоєнний періоди.

Перспективами подальших досліджень виступають проблемні аспекти вивчення соціальної стійкості як складової національної стійкості для забезпечення розбудови консолідованої демократії, навіть в умовах надзвичайних обставин.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

Дослідження виконане в рамках науково-дослідних тем: «Кризово-адаптаційна стійкість публічної служби в умовах посилення безпекових викликів», номер державної реєстрації — 0125U003404; «Нейроархітектоніка цифровізації та ентропійного розвитку соціально-економічних систем», номер державної реєстрації — 0126U001539.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19 (дата звернення: 11.01.2026).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392;2020. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020 (дата звернення: 11.01.2026).

3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 11.01.2026).

4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 11.01.2026).

5. Resilience, civil preparedness and Article 3. NATO. Updated: 13.11.2024. URL: https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3 (дата звернення: 11.01.2026).

6. Seven baseline requirements for resilience. CIMIC Centre of Excellence. URL: https://www.cimic-coe.org/handbook-entries/welcome-to-the-cimic-handbook/vii-resilience/7-2-seven-baseline-requirements/ (дата звернення: 11.01.2026).

7. A Strategic Compass for Security and Defence. European External Action Service. 24.03.2022. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

8. Definition: Resilience. UNDRR Terminology. URL: https://www.undrr.org/terminology/resilience (дата звернення: 11.01.2026).

9. Денисюк Ж.З. Українська культурна ідентичність як основа національної стійкості та культурної політики. *Культурологічний альманах.* 2025. Вип. 1 (13). С. 309–315. DOI: https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.1.35

10. Князєва О.В., Іжа М.М., Дядюра К.О., Пахомова Т.І., Домашевська К.О. Стійкість до небезпекових викликів: український та європейський контекст : навч. Посібник. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. 175 с.

11. Ліпкан В.А. Національна стійкість як новітній концепт геостратегічного ландшафту. *GOAL.* 2022. URL: https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/ (дата звернення: 10.01.2026).

12. Назаров М.С. Лимонько А.О. Огляд державної політики України щодо забезпечення стійкості на рівні регіонів та територіальних громад. *Політикус.* 2024. Вип. 4. С. 78–82.

13. Плахотнюк Р.В. Забезпечення стійкості критичної інфраструктури в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний простір.* 2024. № 195. С. 47–54. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.47-54

14. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.

15. Резнікова О.О., Войтовський К.Є. Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості. *НІСД*. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

16. Ситник Г.П., Заворітня Г.П., Павлінець А.В. Національна стійкість як наукова категорія та пріоритети суб'єктів публічного управління щодо її забезпечення. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 2(42). С. 211–223.

17. More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020. OECD Public Governance Policy Papers, No. 29. OECD Publishing, Paris, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/8d10bb06-

en, URL: https://www.oecd.org/en/publications/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_8d10bb06-en.html (дата звернення: 11.01.2026).

18. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. OECD Reviews of Risk Management Policies. OECD Publishing, Paris, 2019. DOI: https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en, URL: https://www.oecd.org/en/publications/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_02f0e5a0-en.html (дата звернення: 11.01.2026).

19. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 11.01.2026).

20. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. База даних «Законодавство України»; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 (дата звернення: 11.01.2026).

21. Резнікова О. О. Розбудова національної стійкості: концептуальні підходи, передові світові практики. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2019. 21 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019–11/roa_presentation_niss_v01.pdf (дата звернення: 11.01.2026).

22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Указ Президента України Володимира Зеленського від 27 вересня 2021 року № 479;2021. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181 (дата звернення: 11.01.2026).

23. Семенець-Орлова І. А. Актуальні стратегії подолання супротиву освітнім змінам. *Ефективність державного управління.* 2016. (48). DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.48.2016.175758

24. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США. *Університетські наукові записки*. 2015. (1). С. 302–311.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy* (Law No. 2469-VIII, June 21, 2018). https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19 [in Ukrainian].

2. President of Ukraine. (2020). *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy"* (Decree No. 392/2020, September 14, 2020). https://zakon.rada.gov.ua/go/392/2020 [in Ukrainian].

3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu* (Law No. 389-VIII, May 12, 2015). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 [in Ukrainian].

4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu* (Law No. 889-VIII, December 10, 2015). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 [in Ukrainian].

5. NATO. (2024, November 13). *Resilience, civil preparedness and Article 3*. https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3

6. CIMIC Centre of Excellence. (n.d.). *Seven baseline requirements for resilience*. https://www.cimic-coe.org/handbook-entries/welcome-to-the-cimic-handbook/vii-resilience/7–2-seven-baseline-requirements/

7. European External Action Service. (2022, March 24). *A Strategic Compass for Security and Defence*. https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf

8. UNDRR. (n.d.). *Definition: Resilience*. https://www.undrr.org/terminology/resilience

9. Denysiuk, Zh. Z. (2025). Ukrainska kulturna identychnist yak osnova natsionalnoi stiikosti ta kulturnoi polityky. *Kulturolohichnyi almanakh*, (1(13)), 309–315. https://doi.org/10.31392/cult.alm.2025.1.35 [in Ukrainian].

10. Kniazieva, O. V., Izha, M. M., Diadiura, K. O., Pakhomova, T. I., & Domashevska, K. O. (2025). *Stiikist do nebezpekovykh vyklykiv: Ukrainskyi ta yevropeiskyi kontekst*. NU "Odeska politekhnika" [in Ukrainian].

11. Lipkan, V. A. (2022). Natsionalna stiikist yak novitnii kontsept heostratehichnoho landshaftu. *GOAL*. https://goal-int.org/natsionalna-stijkist-yak-novitnij-kontsept-geostrategichnogo-landshaftu/ [in Ukrainian].

12. Nazarov, M. S., & Lymonko, A. O. (2024). Ohliad derzhavnoi polityky Ukrainy shchodo zabezpechennia stiikosti na rivni rehioniv ta terytorialnykh hromad. *Politykus*, (4), 78–82 [in Ukrainian].

13. Plakhotniuk, R. V. (2024). Zabezpechennia stiikosti krytychnoi infrastruktury v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Ekonomichnyi prostir*, (195), 47–54. https://doi.org/10.30838/EP.195.47-54 [in Ukrainian].

14. Reznikova, O. O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyshcha*. NISD [in Ukrainian].

15. Reznikova, O. O., & Voitovskyi, K. Ye. (2021). Problema terminolohichnoi nevyznachenosti u sferi rozbudovy natsionalnoi stiikosti. NISD. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az-7-gloss-060121_5.pdf [in Ukrainian].

16. Sytnyk, H. P., Zavoritnia, H. P., & Pavlinets, A. V. (2025). Natsionalna stiikist yak naukova katehoriia ta priorytety subiektiv publichnoho upravlinnia shchodo yii zabezpechennia. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (2(42)), 211–223 [in Ukrainian].

17. OECD. (2023). *More resilient public administrations after COVID-19: Lessons from using the Common Assessment Framework (CAF) 2020* (OECD Public Governance Policy Papers No. 29). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8d10bb06-en

18. OECD. (2019). *Good governance for critical infrastructure resilience* (OECD Reviews of Risk Management Policies). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Pro krytychnu infrastrukturu* (Law No. 1882-IX, November 16, 2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 [in Ukrainian].

20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy* (Law No. 2163-VIII, October 5, 2017). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19 [in Ukrainian].

21. Reznikova, O. (2019). *Rozbudova natsionalnoi stiikosti: Kontseptualni pidkhody, peredovi svitovi praktyky*. National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-11/roa_presentation_niss_v01.pdf [in Ukrainian].

22. President of Ukraine. (2021). *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku "Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti"* (Decree No. 479/2021, September 27, 2021). https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181 [in Ukrainian].

23. Semenets-Orlova, I. A. (2016). Aktualni stratehii podolannia suprotyvu osvitnim zminam. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, (48). https://doi.org/10.33990/2070-4011.48.2016.175758 [in Ukrainian].

24. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Derzhavne upravlinnia osvitnimy zminamy: Naukovi katehorii, metodolohiia ta aktualna problematyka doslidzhen na osnovi dosvidu Ukrainy ta USA. *Universytetski naukovi zapysky*, (1), 302–311 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 351:330.322:355.01(477)

Федорчак Ольга Василівна
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного врядування
Національний університет «Львівська політехніка»
Fedorchak Olha
Doctor of Science in Public Administration, Professor
Department of Public Governance
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-9965-5135

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-12015

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

THE IMPACT OF WAR ON ATTRACTING FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN UKRAINE: THE PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

Анотація. *Вступ. Досліджено особливості залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в умовах повномасштабної війни та визначено напрями удосконалення державної інвестиційної політики. Актуальність теми зумовлена суттєвим погіршенням інвестиційного клімату внаслідок воєнних дій, що проявляється у зниженні внутрішнього попиту, дефіциті робочої сили, руйнуванні інфраструктури, перебоях в енергопостачанні та зростанні безпекових ризиків.*

Мета. Метою статті є комплексний аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій під час війни та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності державної політики у цій сфері.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять аналіз статистичних даних, порівняльний підхід і узагальнення міжнародного досвіду. Використано дані національних та міжнародних інституцій щодо оцінки інвестиційного клімату та інвестиційної активності.

Результати. Встановлено, що у перші місяці повномасштабного вторгнення відбулося різке скорочення обсягів ПІІ, зумовлене високими ризиками та політичною невизначеністю. Проте з 2023 року спостерігається поступове відновлення інтересу інвесторів, що пов'язано із запровадженням механізмів страхування воєнних ризиків та реалізацією програм відновлення зруйнованої інфраструктури.

Обґрунтовано, що ефективна державна інвестиційна політика в умовах війни має базуватися на поєднанні інструментів стимулювання інвестиційної активності, дерегуляції, надання державної підтримки, укладання інвестиційних угод та активної інвестиційної промоції. При цьому ключовим чинником активізації іноземного інвестування має бути підвищення рівня безпеки інвесторів.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом стратегій післявоєнного відновлення та адаптацією міжнародного досвіду країн, які пережили війни, до українських умов.

Ключові слова: *прямі іноземні інвестиції, інвестиційна діяльність, державна інвестиційна політика, інвестиційний клімат, економічний розвиток, публічне управління, війна.*

Summary. *Introduction. The study examines the features of attracting foreign direct investment (FDI) into the economy of Ukraine under conditions of a full-scale war and identifies directions for improving state investment policy. The relevance of the topic is determined by a significant deterioration of the investment climate due to military actions, manifested in declining domestic demand, labor shortages, destruction of infrastructure, disruptions in energy supply, and increased security risks.*

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Purpose. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the dynamics of foreign direct investment during the war and to substantiate proposals for enhancing the effectiveness of state policy in this area.

Materials and Methods. The methodological basis of the study includes the analysis of statistical data, a comparative approach, and the generalization of international experience. Data from national and international institutions on assessing the investment climate and investment activity were used.

Results. It has been established that in the first months of the full-scale invasion, there was a sharp decline in FDI inflows, driven by high risks and political uncertainty. However, since 2023, a gradual recovery of investor interest has been observed, associated with the introduction of war risk insurance mechanisms and the implementation of programs for the restoration of destroyed infrastructure.

It is substantiated that an effective state investment policy under wartime conditions should be based on a combination of instruments for stimulating investment activity, deregulation, provision of state support, conclusion of investment agreements, and active investment promotion. At the same time, the key factor in intensifying foreign investment should be to enhance investor security.

Discussion. Prospects for further research include analysing post-war recovery strategies and adapting international experience from countries that have experienced wars to Ukrainian conditions.

Key words: *foreign direct investment, investment activity, state investment policy, investment climate, economic development, public administration, war.*

Постановка проблеми. Проблема залучення іноземних інвестицій в економіку України завжди залишалася у центрі уваги як науковців, так і практиків в сфері державного управління. Свого часу вітчизняним урядом було розроблено низку стратегій та програм стимулювання припливу прямих іноземних інвестицій в економіку України. Однак повномасштабна війна, розпочата Росією, істотно змінила інституційне, соціальне й економічне середовище, що безпосередньо позначилося на припливі іноземних інвестицій в Україну.

Наслідки війни відчутні на кількох рівнях. Зокрема, вимушена міграція населення спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів і зниження платоспроможного попиту. Порушення стабільності енергопостачання, зв'язку та інтернету ускладнюють діяльність вітчизняних підприємств і їх взаємодію з іноземними партнерами. Додатковими обмеженнями виступають труднощі у здійсненні фінансових операцій при переказі грошових коштів за кордон, а також збереження значних безпекових ризиків. Значна частина території України залишається під окупацією і зазнає масштабних руйнувань, а пошкодження інфраструктури створює додаткові бар'єри для ведення бізнесу. І навіть після завершення бойових дій іноземні інвестори можуть зіштовхнутися з низкою структурних проблем, які матимуть довготривалий вплив на інвестиційний клімат [11]. Усе це формує несприятливий інвестиційний клімат на території України, що потребує комплексної державної політики щодо підтримки та стимулювання іноземних інвестицій в умовах війни.

Попри всі виклики, окремі іноземні компанії продовжують свою діяльність на території України, однак обмежений доступ до даних щодо їхньої економічної активності ускладнює об'єктивну оцінку поточної ситуації. Відтак дослідження сучасного стану залучення іноземних інвестицій в умовах війни набуває особливої актуальності, оскільки слугує підґрунтям для формування ефективної державної політики в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу війни на інвестиційну активність підприємств та бізнес-середовище розкрито в широкому колі наукових праць, аналітичних звітів, статистичних баз даних і публіцистичних матеріалів. Проте існує не так багато досліджень, які стосуються впливу війни на стан залучення іноземних інвестицій в Україні. Переважна більшість досліджень у цій сфері — це праці іноземних авторів, серед яких ключовими є праці, що зосереджуються на впливі війни на світові та європейські фондові ринки. Результати досліджень демонструють миттєву реакцію світових фондових ринків на війну між Росією та Україною, що суттєво відрізняється від світової фінансової кризи чи кризи Covid-19, де реакція була дещо сповільнена.

Зокрема, Ahmed [1] показує, що у день вторгнення (22 лютого 2022 року) зафіксовано значне негативне аномальне відхилення прибутковості акцій на рівні 0,41%, що є найбільшим падінням у досліджуваному періоді. Негативна реакція ринку зберігалася і в наступні дні, що свідчить про тривалий вплив війни на європейські фондові ринки. Автор підкреслює необхідність швидких дій урядів для забезпечення фінансової стабільності.

Boubaker [4] виявив, що вторгнення Росії в Україну призвело до зниження прибутковості глобальних фондових індексів. Проте ефекти в різних країнах були неоднорідними: країни з високим рівнем економічної глобалізації, який вимірюється як частка торгівлі у ВВП, зазнали більшого негативного впливу на прибутковість акцій у день події та після неї. Тобто більш глобалізовані економіки виявилися більш вразливими до війни.

Boungou [5], аналізуючи щоденну дохідність фондових індексів у 94 країнах світу у період з 22 січня по 24 березня 2022 року, виявив, що вторгнення Росії в Україну 24 лютого призвело до значного зниження світових фондових індексів. Найбільше постраждали країни, що межують з Україною та Росією.

Окремий блок становлять дослідження щодо аналізу впливу війни на економічне зростання. Зокрема, цікавою є стаття Izzeldin [10], у якій зазначається, що війна між Росією та Україною призвела до сповільнення темпів економічного зростання: зниження річного ВВП до 2,25% — у світі, 0,5% — у США та 0,25% — в Єврозоні.

У роботі вітчизняної дослідниці Irtyshcheva [9] аналізуються наслідки війни для економіки України. Авторкою встановлено, що за три місяці війни в Україні відбулося глибоке падіння економічної активності. Дослідниця зазначає, що у 2020 році найбільша частка ВВП припадала на: місто Київ — 24,03%; Дніпропетровську область — 9,44%; Київську область — 5,74%; Львівську область — 5,60%; Одеську область — 5,22%. У березні бойові дії охопили 10 регіонів та місто Київ, які разом забезпечували понад 55% ВВП. У квітні 2022 року регіони, де відбувалися бойові дії або частина території яких перебувала під окупацією, становили: Харків, Донецьк, Запоріжжя, Миколаїв, Луганськ, Херсон. У минулому 2020 році в цих регіонах вироблялося 19,89% ВВП України, зокрема, у: Харківській області — 6,11%; Донецькій області — 4,89%; Запорізькій області — 3,96%; Миколаївській області — 2,29%; Луганській області — 1,02%; Херсонській області — 1,62%. На підставі цих даних дослідниця припустила, що ВВП України внаслідок війни може зменшитися на 20–25%.

Подібні дані наводяться у роботі Voloshyna-Sidei [19], де зазначається, що війна Російської Федерації проти України вплинула на території, які генерують 60% українського ВВП, а за деякими оцінками збитки станом на квітень 2022 року вже сягнули 565 мільярдів євро й продовжують зростати. Автором визначено наслідки початку російської воєнної агресії проти України від 2014 року, такі як падіння ВВП на душу населення, замороження розвитку підприємницької діяльності та консервація традиційних для пострадянських країн проблем. Підсумовано, що російська агресія 2022 року скоротила ВВП України на 30%.

Цікавою є група досліджень, що вивчає вплив геополітичних ризиків (в тому числі, війни) на рівень залучення прямих іноземних інвестицій залежно від рівня розвитку країни. У цьому плані варто відзначити роботу Yu та Wang [21], в якій досліджується, як війни, терористичні атаки та міжнародна напруга впливають на прямі іноземні інвестиції. Автор проаналізував дані щодо впливу геополітичних ризиків на потоки прямих іноземних інвестицій у 41 країні в період з 2003 по 2020 рік. Результати показують, що вплив геополітичного ризику є неоднорідним у країнах із різним рівнем економічного розвитку. Загалом, геополітичні ризики можуть суттєво стримувати приплив прямих іноземних інвестицій та гальмувати розвиток національної економіки в країнах, що розвиваються. А у розвинених економіках вплив геополітичного ризику на прямі іноземні інвестиції є менш помітним.

Дана думка знайшла підтвердження у роботах вітчизняного дослідника Малишівського [12], який зазначає, що важливим індикатором ефективності залучення ПІІ є оцінка залучення даного показника на 1 особу населення. Беззаперечним лідером за даним показником є Ізраїль, який за підсумками 2022 року залучив в економіку ПІІ в розрахунку на 1 особу в розмірі 2,9 тис. доларів США. Даний приклад є надзвичайно показовим, адже Ізраїль — це країна, яка перебуває в умовах високого ризику війни та під постійними обстрілами бойовиків. Проте це не лякає інвесторів, оскільки переваги інвестиційного клімату компенсують воєнні ризики. Таким чином, вплив військового чинника на розвиток економіки зменшується, а інші чинники (законодавча база, доступ до капіталу, захист прав власності, висококваліфіковані кадри, наявність пакета стимулів та преференцій) відіграють більш вагому роль.

Серед інших вагомих досліджень є публікація Kostruba [11], у якій аналізуються проблеми функціонування іноземного бізнесу в Україні під час війни. Автор перелічує проблеми іноземного інвестування і зазначає, що після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році майже всі іноземні бізнес-операції в Україні були призупинені; інвестори стикнулися із численними викликами, такими як нестабільна безпекова ситуація, масові відключення електроенергії, пошкоджена інфраструктура, порушені ланцюги постачань і дуже непередбачувані умови ведення бізнесу. Зокрема, автор зазначає, що багато підприємств опинилися у зонах активних бойових дій і були змушені переміститися у безпечніші регіони або припинити свою діяльність.

Заслуговують на увагу також дослідження, які стосуються ролі іноземних інвестицій у повоєнному економічному відновленні. Зокрема, Охріменко [15] зазначає, що військова агресія Росії в Україні звела нанівець плани розвитку країни, відкинувши її на десятки років назад. Катастрофічні збитки, завдані виробничим і житловим секторам та інфраструктурі, обчислюються у мільярди доларів США, а війна все триває, завдаючи нових втрат. Історія знає немало прикладів відновлення та розвитку країн у повоєнний період. Успішність такої відбудови залежить насамперед від міжнародної допомоги і підтримки та залучення іноземних інвестицій. Якщо обмежувати інвестиційні ресурси України виключно внутрішніми інвестиціями та державним бюджетом, то на таку відбудову знадобиться 50–70 років. З огляду на це, іноземні інвестиції можуть стати рушійною силою післявоєнного відновлення України.

У статті Bondar [3] зазначається, що приватні інвестиції мають вирішальне значення для довгострокового відновлення та модернізації країни. Незважаючи на виклики, спричинені війною, існує значний інтерес до інвестування в Україну, хоча масштабні інвестиції, ймовірно, відбудуться вже після завершення війни. Зважаючи на те, що більш

ніж 80% території України не охоплені бойовими діями, уряду слід вести активну політику щодо залучення приватного капіталу, сфокусувавши свою увагу на менш ризикованих регіонах з використанням нових стратегій залучення інвестицій. За умов правильного підходу іноземні інвестиції можуть відіграти ключову роль у відновленні, модернізації та соціально-економічному розвитку України навіть в умовах війни.

Boiko [2] досліджує причинно-наслідковий зв'язок між інвестиціями та соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Львівської області України за 2005–2023 роки). Оцінено, що підвищення обсягу капітальних або прямих іноземних інвестицій на 1% забезпечить зростання соціально-економічного розвитку на 0,12% та 0,5% відповідно, при цьому сукупна дія прямих іноземних та капітальних інвестицій забезпечить розвиток на рівні 0,45%.

Таким чином, аналіз джерел підтверджує високий ступінь наукової та прикладної зацікавленості у вивченні інвестиційної динаміки в умовах війни в Україні. Аналізуючи літературу, слід зазначити, що хоча деякі автори висвітлили вплив бойових дій на діяльність іноземних компаній в Україні, представили довоєнну ситуацію в Україні, показали наслідки війни для бізнесу та іноземних громадян і запропонували варіанти вирішення поточної ситуації з метою залучення іноземних інвестицій і заохочення іноземців до ведення бізнесу в Україні, все ж таки багато питань залишається невирішеними. Серед проаналізованих напрацювань українських і зарубіжних науковців у цій сфері недостатньо розкритим залишається державно-управлінський аспект, зокрема щодо формування та реалізації заходів держави щодо покращення інвестиційного клімату та активізацію залучення інвестицій в умовах війни.

З огляду на це, **метою статті** є проведення комплексного огляду поточної ситуації щодо залучення прямих іноземних інвестицій під час війни, а також розробка пропозицій щодо удосконалення існуючої державної політики в сфері залучення іноземних інвестицій в Україні.

Матеріали і методи. Для досягнення мети було проведено аналіз статистичних даних щодо залучення прямих іноземних інвестицій в Україну, опрацьовано інформацію з міжнародних рейтингових агентств, які оцінюють поточний стан інвестиційної діяльності та стан інвестиційного клімату в Україні, розглянуто міжнародні практики державної політики щодо залучення інвестицій, на основі чого було розроблено відповідні пропозиції для України. Емпіричною основою для дослідження є статистичні дані Державної служби статистики України, Національного Банку України та міжнародних організацій OECD, UNCTAD, World Bank.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах воєнного стану, коли економічна система України відчуває значний дефіцит обсягу заощаджень та капітальних вкладень, іноземні інвестиції розглядаються як одне із основних джерел фінансування економічного розвитку. Прямі іноземні інвестиції (FDI) визначаються як інвестиції, що відображають тривалий інтерес іноземного інвестора, який є резидентом однієї економіки, щодо підприємства, що є резидентом іншої економіки (іноземного афілійованого підприємства). Існує низка показників, які вимірюють обсяг прямих іноземних інвестицій, ключовими з яких є: 1) *вхідні потоки ПІІ* (FDI inflows) — обсяг інвестицій, що надходять у країну за певний період часу (зазвичай рік). Вони охоплюють як капітал, наданий іноземним інвестором іноземному афілійованому підприємству, так і капітал,

Рис. 1. Динаміка надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну
Джерело: побудовано на основі [13] та [14]

Рис. 2. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій в Україну

Джерело: побудовано на основі [20]

отриманий іноземним інвестором від такого підприємства (вилучення капіталу). Потоки ПІІ зазвичай подаються на чистій основі, тобто як різниця між надходженнями та виплатами. Таким чином, у випадках вилучення інвестицій значення FDI inflows може бути від'ємним; 2) *запаси ПІІ (FDI stock)* — відображають накопичений обсяг іноземних інвестицій на певну дату (як правило, на кінець року).

Вітчизняна статистика подає інформацію про надходження прямих іноземних інвестицій за весь період (наростаючим підсумком), а також щорічні надходження прямих іноземних інвестицій в Україну (рис. 1).

Зазначимо, що починаючи з 2020 р., функції публікації даних щодо прямих іноземних інвестицій передані з Державної служби статистики України до Національного банку України. Інформацію про щорічне надходження прямих іноземних інвестицій в Україну (*FDI inflows*) також можна отримати на сайті Світового банку, рис. 2.

Аналізуючи дані, відображені на рисунках, зазначимо, що на початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України у 2022 році обсяг прямих іноземних інвестицій стрімко скоротився з 7,95 млрд. доларів США до 0,22 млрд. Однак у 2023 році ситуація значно покращилася. Обсяг прямих іноземних інвестицій, за даними Світового Банку, зріс до 4,57 млрд. У 2024 році спостерігається незначне падіння обсягу прямих іноземних інвестицій до 4,02 млрд. дол. США. Наведені дані дають підстави вважати, що попри воєнні дії, Україна залишається привабливою для іноземних інвесторів.

Рис. 3. Динаміка індексу інвестиційної привабливості України

Джерело: побудовано на основі [6]

Дані про покращення інвестиційного клімату у 2023–2024 роках, порівняно із 2022 роком, підтверджують ще й інші індекси, серед яких індекс інвестиційної привабливості Європейської бізнес-асоціації (EBA). Даний індекс обчислюється на основі опитування керівників вітчизняних і закордонних компаній, що працюють на українському ринку. Асоціація формує оцінку на основі відповідей керівників компаній на п'ять ключових запитань, що стосуються сприйняття інвестиційного середовища. Зокрема, респондентів просять охарактеризувати поточний стан інвестиційного клімату, оцінити його зміни порівняно з попереднім кварталом, визначити очікувану динаміку на наступний квартал, висловити бачення доцільності інвестування в Україну протягом найближчих трьох місяців, а також окреслити прогнозовані зміни у відповідній галузі. Відповіді оцінюються за п'ятибальною шкалою, що варіюється від «вкрай негативно» до «вкрай позитивно». Підсумкове значення індексу інвестиційної привабливості визначається як середнє арифметичне оцінок, наданих експертами. Згідно з результатами дослідження, інтегральний індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році зріс до 2,49 балів з 5 можливих (2,17 — в першій половині 2022 року), що свідчить про покращення інвестиційного клімату в Україні. Незважаючи на війну, оцінки останніх років є кращими, ніж у VI кварталі 2013 року, коли даний індекс становив 1,81. Динаміку індексу інвестиційної привабливості України зображено на рис. 3.

Узагальнюючи дослідження динаміки надходження ПІ, можна припустити незначне покращення інвестиційного клімату у 2023–2024 роках, порівняно із 2022 роком.

В контексті проблеми, що розглядається, варто розглянути також, як змінилася частка іноземних інвестицій у структурі усіх інвестиційних джерел в Україні протягом 2010–2024 років. Вітчизняна статистика наводить такі джерела формування інвестиційних ресурсів: кошти державного бюджету; кошти місцевих бюджетів; власні кошти підприємств та організацій; кредити банків та інші позики; кошти іноземних інвесторів; кошти населення; інші джерела (рис. 4).

Як свідчать дані рис. 4, основним джерелом інвестування є власні кошти вітчизняних підприємств, які становлять 71% від загального обсягу капітальних інвестицій. За рахунок коштів державного бюджету освоєно 10,9% усього обсягу інвестицій, що пов'язано із необхідністю збільшувати видатки на забезпечення обороноздатності держави. Наступними за вагомістю джерелами фінансування є кошти населення, що становлять 6,1% від загального обсягу капітальних інвестицій, а також кошти місцевих бюджетів, які становлять 5,7% капітальних інвестицій, що стало можливим завдяки політиці фінансової децентралізації. За рахунок кредитів банків та інших джерел освоєно відповідно 3,8% та 2,4% загального обсягу капітальних інвестицій. Зовсім незначними є кошти іноземних інвесторів, які в загальному обсязі капітальних інвестицій складають приблизно 0,1% усіх інвестованих коштів. Варто зазначити, що протягом останніх 10 років спостерігається скорочення питомої ваги іноземних інвестицій. Зокрема, у 2015 році частка іноземних інвестицій у структурі джерел інвестування становила 3,0% (рис. 5).

В міжнародній практиці розраховується такий показник, як питома вага прямих іноземних інвестицій у структурі валового нагромадження основного капіталу (FDI inflows as a percentage of gross fixed capital formation). Він відображає частку іноземних інвестицій у структурі джерел інвестування. Цей показник демонструє, наскільки країна використовує іноземний капітал для розбудови своєї інфраструктури, придбання обладнання та інших основних активів, порівняно з внутрішніми інвестиціями. Згідно з даними UNCTAD [18], питома вага надходження прямих іноземних інвестицій у структурі валового нагромадження основного капіталу у 2022 році суттєво варіювалася між країнами світу. У низці країн, зокрема у Сінгапурі, Ізраїлі, країнах Латинської Америки, цей показник перевищував 20%, що свідчить про вагому роль іноземного капіталу у фінансуванні інвестиційної діяльності. У таких країнах, як Канада, Мексика та Австралія, його значення перебувало в межах 10–20%, що характеризує

Рис. 4. Структура основних джерел інвестування в Україні (2024)
Джерело: складено на основі [17]

Рис. 5. Частка іноземних інвестицій у структурі джерел інвестування
Джерело: побудовано на основі [17]

стабільний рівень залучення ПІІ. Для США, Індії, Індонезії та Туреччини притаманні помірні значення показника (переважно в межах 5–10%) за одночасного збереження домінуючої ролі внутрішніх джерел інвестування. Водночас в Україні цей показник у 2022 році був у межах 0–5%, що відображає низький рівень участі іноземного капіталу у формуванні інвестиційних ресурсів.

Таким чином, кількість іноземних інвестицій в економіку України є незначною. При цьому існує нерівномірний їх розподіл за видами економічної діяльності. На рис. 6 зображено розподіл ПІІ за видами економічної діяльності (накопичувальним підсумком) станом на кінець 2024 року. Дані представлені на рис. 6 охоплюють увесь обсяг ПІІ, залучених як у довоєнний, так і у воєнний період. Їх аналіз показує, що найбільше іноземних інвестицій надійшло у підприємства переробної промисловості (22,8%), оптової та роздрібної торгівлі (16,53%), фінансові установи (9,84%).

Іноземні інвестиції мають переважне спрямування в галузі з швидким оборотом капіталу. Вітчизняна промисловість поступово втрачає свою привабливість для іноземних інвесторів. За останні 25 років частка іноземних інвестицій, вкладених у переробну промисловість, скоротилася удвічі: з 48,5% (у 2002 р.) до 22,1% (у 2024 р.) [13]. Іноземні інвестиції спрямовуються до галузей з високим рівнем прибутковості, незважаючи на визначені потреби повоєнної відбудови. Вкладаючи кошти в економіку України, інвестори мають на меті в першу чергу отримання швидкого прибутку та вивезення його за межі вітчизняної економіки, а не забезпечення відновлення економіки України.

В умовах війни тенденція до залучення іноземного капіталу різко змінилася, а розподіл за основни-

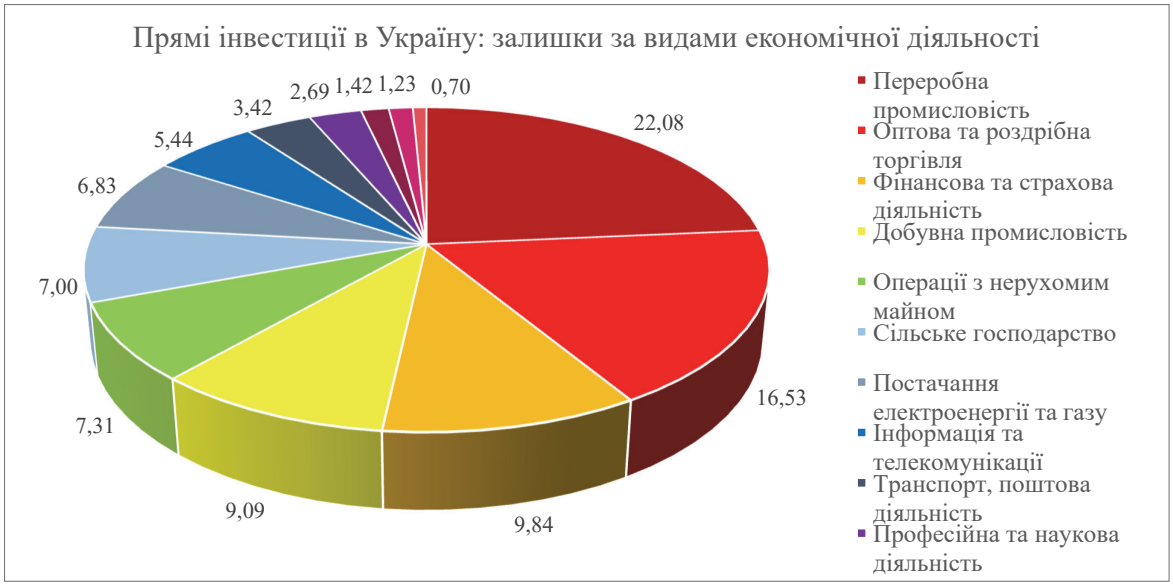

Рис. 6. Структура прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності у 2024 році, %
Джерело: побудовано на основі [13]

ми галузями економіки є дещо іншим, враховуючи підвищені ризики у певних видах діяльності [16]. Аналіз галузевої структури ПІІ впродовж 2022–2024 років дозволяє виокремити ключові тенденції, пов'язані зі зміною інвестиційних пріоритетів та перерозподілом капіталу між секторами економіки.

Упродовж досліджуваного періоду ключовим реципієнтом іноземного капіталу залишалася сфера оптової та роздрібної торгівлі, однак її динаміка значною мірою відображає вплив воєнних та кризових чинників. Незважаючи на короткострокове зниження інвестиційної активності у 2020 році, у 2021–2022 роках відбувається активізація інвестиційних потоків. Зокрема, у 2023 році відбулося значне пожвавлення інвестиційних потоків, що свідчить про адаптацію бізнесу до умов війни. Проте у 2024 році знову фіксується спад інвестиційної активності, обумовлений високими безпековими ризиками та загальною невизначеністю інвесторів.

Фінансова та страхова діяльність упродовж усього періоду залишається однією з найбільш стійких сфер залучення ПІІ. Навіть в умовах війни цей сегмент демонструє відносну стабільність, оскільки є критично важливим для забезпечення функціонування економіки. Хоча максимальні обсяги інвестицій припадають на 2015–2016 роки, у подальшому відбувається поступове скорочення, що посилюється в умовах повномасштабної війни, проте без різко виражених негативних змін.

Переробна промисловість зазнала чи не найбільших руйнувань внаслідок бойових дій. Після відновлення і досягнення пікових значень залучення іноземних інвестицій у 2021 році у 2022 році відбувся різкий спад інвестиційної активності через руйнування виробничих потужностей, логістичні розриви та втрату ринків. У 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення, однак воно залишається нерівномірним і залежить від безпекової ситуації та темпів відбудови.

Особливо відчутними є негативні наслідки війни для промислових підгалузей. Металургія та хімічна промисловість зазнали суттєвих втрат через руйнування підприємств і окупацію територій, на яких вони були розміщені. Металургійна галузь, яка до повномасштабного вторгнення формувала значну частку ВВП та була одним із ключових реципієнтів інвестицій, зазнала найбільших руйнувань. Це пояснюється тим, що більшість підприємств металургійної галузі була розташована на південно-східних територіях, значна частина яких опинилася під окупацією або була зруйнована, що і зумовило різке падіння інвестиційної активності [16].

Добувна промисловість, що активно зростала до 2021 року, після 2022 року перейшла до різкого спаду через втрату контролю над частиною ресурсної бази та високі ризики ведення діяльності в прифронтових зонах.

Сільське господарство в умовах війни демонструє відносну стійкість, хоча і зазнало значних втрат через мінування територій, блокування портів та руйнування інфраструктури. Після пікових показників 2021 року у 2022–2023 роках інвестиційна активність дещо знизилася, однак вже у 2024 році спостерігаються певні ознаки відновлення, що пов'язано з відновленням експортних маршрутів та міжнародною підтримкою галузі.

Операції з нерухомістю та будівництво є одними з найбільш вразливих до воєнних ризиків. Активне зростання до 2019 року змінилося різким спадом у період пандемії та особливо у 2022 році, коли бойові дії й невизначеність практично зупинили інвестиційну активність. Попри часткове відновлення у 2023 році, галузь залишається високоризиковою, що підтверджується від'ємною динамікою у 2024 році.

Найменше втрат від війни зазнав IT-сектор, що зберіг 90% обсягів контрактів і успішно адаптувався до складних умов [16]. Завдяки високому рівню мобільності та можливості дистанційної роботи він залишився привабливим для іноземних інвесторів. У 2022–2023 роках сектор інформації та телекомунікацій навіть посилив свої позиції як один із найбільш стійких до кризових явищ, хоча у 2024 році спостерігається певне зниження, пов'язане з частковим відтоком кадрів.

Інші види економічної діяльності, зокрема професійна, наукова та технічна діяльність, транспорт, адміністративні послуги та охорона здоров'я, поступово відновлюються після 2022 року, однак їх роль у загальній структурі ПІІ залишається незначною.

Загалом, війна спричинила значну трансформацію структури іноземних інвестицій в Україні. Інвестори дедалі більше орієнтуються на сектори з нижчим рівнем ризику та швидкою окупністю (торгівля, фінанси, IT), тоді як стратегічно важливі, але капіталомісткі галузі (металургія, добувна промисловість, будівництво) зазнають відтоку іноземного капіталу. Це обумовлює необхідність удосконалення державної політики, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості стратегічних секторів, стимулювання відбудови, мінімізацію воєнних ризиків та створення гарантій для іноземних інвесторів в умовах тривалої війни.

Що стосується походження прямих іноземних інвестицій, то до основних країн-інвесторів, на які припадає понад 85% загального обсягу прямих іноземних інвестицій, входять: Кіпр, Нідерланди, Великобританія, Швейцарія, Німеччина, США, Франція, Австрія, Польща, Люксембург, Швеція, Угорщина, Мальта, Туреччина, Данія та інші країни, рис. 7.

Інвестиції в Україну компаніями, зареєстрованими на Кіпрі, посідають перше місце за обсягами. Нідерланди, завдяки сприятливим податковим умовам, також діють як офшор і вважаються одним із найбільших джерел інвестицій лише формально.

Інвестування з цієї країни відбувається в основному за рахунок повернення раніше вивезеного вітчизняного капіталу. Загалом, на дві країни (Кіпр та Нідерланди) припадає половина іноземних інвестицій. При цьому, якщо інвестиції інших держав можна певною мірою пояснити високим розвитком їх економіки, то економіка Кіпру є недостатньо потужною для здійснення значних обсягів іноземних інвестицій за рахунок власних ресурсів. Це свідчить про те, що більша половина іноземних інвестицій має вітчизняне походження. На фоні руху капіталу з офшорів, обсяги інвестицій з інших країн виглядають мізерними.

Загалом, динаміка надходження іноземних інвестицій у 2022–2024 роках характеризується високою концентрацією капіталу з обмеженого кола країн, а також наявністю значних обсягів реінвестованого капіталу. Негативною тенденцією є значний відтік іноземного капіталу з Нідерландів, Німеччини та Великобританії у 2022–2024 роках. Водночас після 2022 року зростає частка іноземних інвестицій, які надійшли від країн-партнерів, зокрема, Польщі та Франції, що пов'язано з політичною підтримкою України та участю у відбудові. Також відбувається поступова диверсифікація джерел надходження капіталу. Серед нових країн-інвесторів з'являється Австралія. Зростають обсяги надходження іноземного капіталу з Саудівської Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратів та Сінгапуру.

Існують також значні диспропорції щодо надходження прямих іноземних інвестицій у регіони України (рис. 8). Найбільш привабливим для іноземних інвесторів залишається місто Київ, де сконцентровано понад 42,8% усіх залучених інвестицій. Серед областей лідирують: Дніпропетровська (13,7%), Київська (4,6%) та Львівська (4,2%) області. На решту областей разом припадає 34,7% інвестицій. Зазначимо, що дані Донецької, Луганської та Херсонської областей враховані до загального обсягу прямих інвестицій в Україні, але не оприлюднюються у зв'язку з низьким рівнем звітування.

Розмір інвестицій зменшується від центру до периферії. Часто розрив між регіонами-лідерами і регіонами-аутсайдерами є вельми значним. Таким чином, можна зробити висновок, що в Україні простежується залежність прямих іноземних інвестицій від рівня соціально-економічного розвитку регіону та безпекових чинників. Тобто, покращення цих показників призведе до зростання обсягів іноземних інвестицій. Іншими словами, активація внутрішніх капіталовкладень та створення безпечних умов інвестування є потужними сигналами для іноземних інвесторів, що підсилить привабливість вітчизняного ринку для іноземного капіталу.

Наявні проблеми надходження і розподілу інвестицій в економіку України полягають у структурних диспропорціях (галузевих, регіональних, за джерелами інвестування та країнами походження), які ще більше поглибилися через війну. Якщо говорити про щорічні надходження прямих іноземних інвестицій за регіонами, то можна відстежити певні тенденції надходження прямих іноземних інвестицій в Україну за період 2021–2024 рр. Зокрема, м. Київ залишається безумовним лідером за обсягами інвестицій у всі роки, хоча після 2021 року обсяги залучення іноземних інвестицій стали більш нестабільними. Центральні та західні регіони (Київська, Львівська, Вінницька, Хмельницька області) у 2022–2024 рр. демонстрували відносну стійкість або навіть зростання, що пояснюється їх більшою безпекою. Східні та південні регіони (Донецька, Луганська, частково Херсонська області) фактично випали з інвестиційного процесу або мають відсутні дані через бойові дії та окупацію. У деяких регіо-

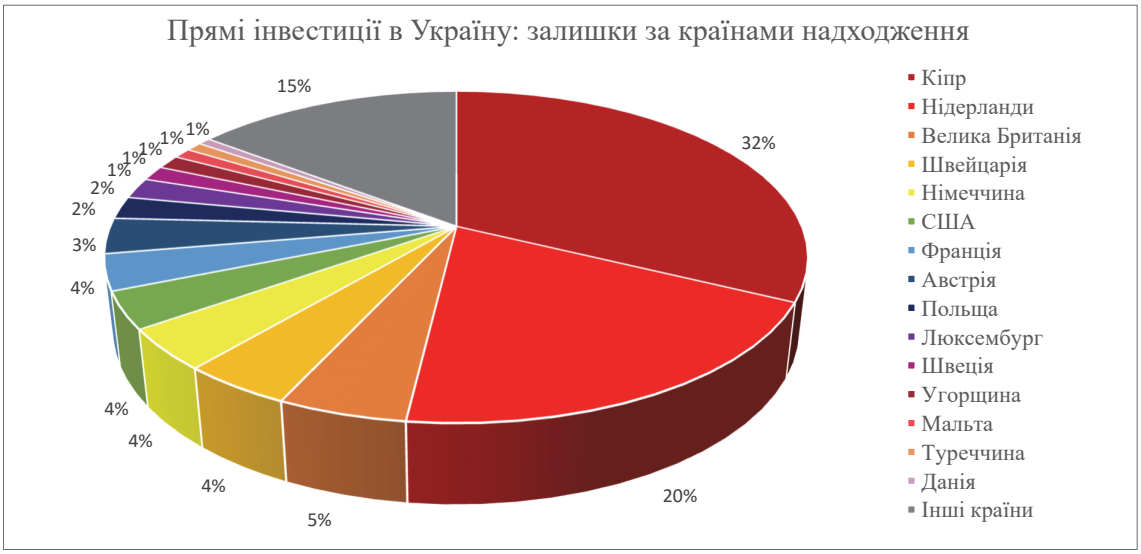

Рис. 7. Структура іноземних інвестицій за країнами надходження, 2024

Джерело: побудовано на основі [13]

нах (наприклад, Дніпропетровській та Запорізькій областях) спостерігаються різкі коливання надходження інвестицій, що свідчить про точкові великі інвестиційні проєкти або їх згортання. Загалом, у 2021–2024 роках інвестиції в Україну пройшли через різку трансформацію: від пікового рівня у 2021 році до глибокого падіння у 2022 році і подальшого часткового відновлення у 2023–2024 роках.

Війна стала ключовим чинником, який не лише скоротив обсяги інвестицій, а й змінив їхню географічну структуру, змістивши акцент у бік більш безпечних регіонів. Воєнні дії, що супроводжуються окупацією значних територій України, інтенсивними боями на фронті, регулярними ракетними та безпілотними ударами по цивільному населенню й інфраструктурі, а також скороченням робочої сили внаслідок повномасштабного вторгнення, формують серйозні перешкоди для як нових, так і для існуючих інвесторів. Водночас більша частина країни залишається поза зоною активних бойових дій. Разом із тим, процеси відбудови й відновлення створюють вагомий потенціал для інвестування, особливо для тих інвесторів, хто готовий працювати в умовах підвищеного ризику. У зв'язку з цим українська влада повинна активно налагоджувати взаємодію з потенційними інвесторами, використовуючи всі можливі інструменти залучення інвестицій [7].

Згідно з Investment Policy Monitor [8], до ключових інструментів державної політики залучення інвестицій належать податкове стимулювання інвестиційної активності, надання державної підтримки та укладання інвестиційних угод. Водночас ефективна практика передбачає їх поєднання з додатковими заходами, зокрема зі спрощенням регуляторного середовища, полегшенням доступу інвесторів до входу на ринок та активною промоцією інвестиційних можливостей. У багатьох країнах інвестиційна політика базується на одночасному використанні кількох інструментів, що дозволяє підвищити привабливість економіки та зменшити бар'єри для інвесторів. Таким чином, для України в умовах війни найбільш ефективною є комплексна модель інвестиційної політики, що передбачає поєднання усіх перелічених інструментів залучення капіталу. Ключовим чинником при цьому має бути зниження безпекових ризиків і підвищення довіри інвесторів.

Водночас в умовах війни окремі сектори економіки мають бути закритими або суттєво обмеженими для іноземного інвестування, передусім з міркувань національної безпеки. До таких секторів слід віднести: оборонно-промисловий комплекс разом із виробництвом озброєння, військових технологій і продукції подвійного призначення, а також сфери, пов'язані з розвідкою, кібербезпекою та захистом інформації. До цього переліку також мають бути віднесені стратегічні галузі та об'єкти критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, водопостачання та нафтогазовий сектор), оскільки їх функціонування є базовою умовою обороноздатності та життєзабезпечення країни. Закритими для іноземного інвестування мають бути також фінансова система, зокрема банківський сектор, платіжні системи, державні реєстри та ключові IT-сервіси, що становлять основу економічної стабільності та кіберзахисту. Крім того, обмеження доцільно запровадити і в аграрному та продовольчому секторі, які безпосередньо впливають на суспільну стійкість і безпеку населення. Також закритими мають бути високотехнологічні сфери, хмарні технології та сучасні телекомунікаційні мережі, які мають стратегічне та подвійне

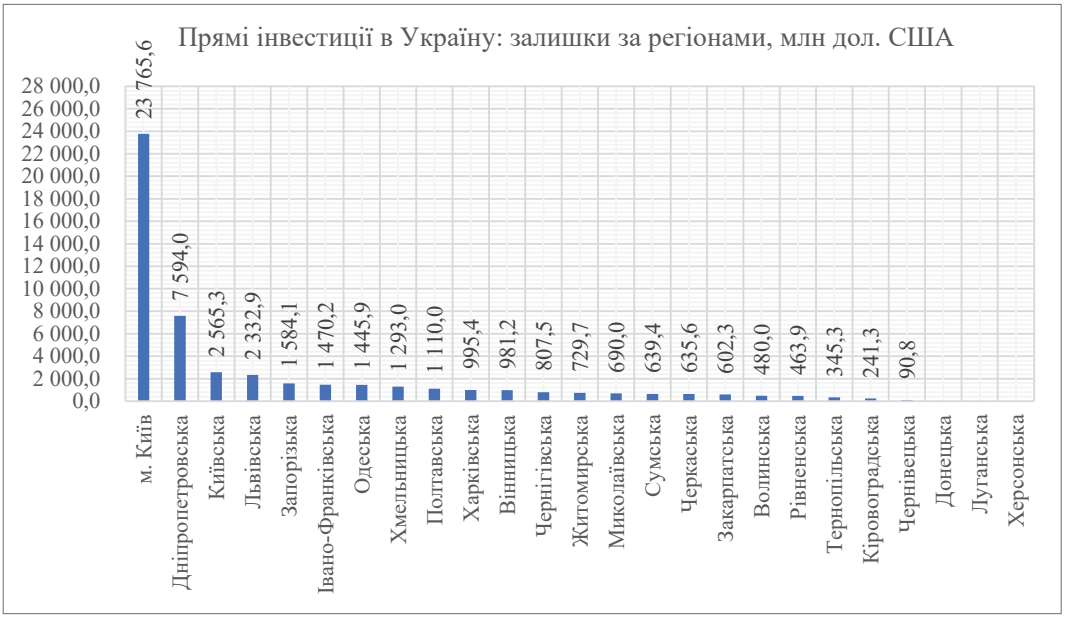

Рис. 8. Регіональні надходження прямих іноземних інвестицій у 2024
Джерело: побудовано на основі [13]

(цивільне і військове) значення. Отже, в умовах війни державна інвестиційна політика повинна базуватися на комплексному використанні всіх доступних інструментів залучення капіталу, формуванні безпечного інвестиційного середовища та збереженні контролю над стратегічно важливими секторами. Такий підхід має бути спрямований не лише на підтримку економічної стабільності, а й на зміцнення національної безпеки та стійкості держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна війна негативно вплинула на обсяги та структуру прямих іноземних інвестицій в Україну, зумовивши різке зниження їх припливу в перші місяці вторгнення. Основними стримуючими чинниками виступили високі безпекові ризики, руйнування інфраструктури, нестабільність економічного середовища, ускладнення фінансових операцій та загальна невизначеність щодо перспектив розвитку країни. Водночас завдяки заходам державної політики у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення інтересу іноземних інвесторів до окремих секторів економіки. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого залучення інвестицій навіть в умовах війни. Аналіз міжнародного досвіду показав, що ефективна інвестиційна політика має базуватися на поєднанні інструментів державного стимулювання, дерегуляції, підтримки, гарантій захисту інвесторів та активної інвестиційної промоції. У цьому контексті обґрунтовано доцільність застосування в Україні комплексної моделі державної інвестиційної політики, адаптованої до умов воєнного часу. При цьому, ключовими пріоритетами державної політики у сфері залучення іноземних інвестицій мають стати: мінімізація безпекових ризиків, розширення інструментів страхування інвестицій, а також підвищення рівня довіри з боку іноземних інвесторів. Таким чином, ефективне залучення іноземних інвестицій у воєнний та післявоєнний періоди потребує системного підходу, що поєднуватиме внутрішні реформи з активною міжнародною співпрацею та врахуванням кращих міжнародних практик, що у підсумку сприятиме економічному відновленню та сталому розвитку України.

Перспективи подальших досліджень мають полягати в аналізі стратегій післявоєнного економічного відновлення, що поєднуватимуть стимулювання економічного зростання із захистом критично важливих секторів та інфраструктури, а також порівняння міжнародних практик інвестиційної політики у країнах, які пережили війни, для адаптації найкращих моделей до українських умов.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ahmed S., Hasan M.M., Kamal M.R. Russia-Ukraine crisis: The effects on the European stock market. *European Financial Management*. 2022. Vol. 29, № 4. P. 1078–1118. DOI: https://doi.org/10.1111/eufm.12386

2. Boiko R., Baran R., Boiko V., Vasyltsiv T., Mahas N., Berezivskyi Ya. Empirics of investment — social and economic development causal nexus in Ukraine (case study of the Lviv region of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations.* 2025. Vol. 22, № 2. P. 365–384. DOI: https://doi.org/10.21511/imfi.22(2).2025.29

3. Bondar K. The untapped market for impact investing in Ukraine. *Center for Strategic and International Studies.* 2024. URL: https://www.csis.org/ analysis/untapped-market-impact-investing- (дата звернення 10.01.2026).

4. Boubaker S., Goodell J.W., Pandey D.K., Kumari V. Heterogeneous impacts of wars on global equity markets: Evidence from the invasion of Ukraine. *Finance Research Letters.* 2022. Vol. 48. Article 102934. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102934

5. Boungou W., Yatié A. The impact of the Ukraine-Russia war on world stock market returns. *Economics Letters*. 2022. Vol. 215. Article 110516. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econlet.2022.110516

6. Індекс інвестиційної привабливості України за 2024. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/UKR-2025-Invest-Index.pdf (дата звернення 10.01.2026).

7. Investment Climate Statements: Ukraine. *The Report of the United States Government.* 2024. URL: https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine/ (дата звернення 10.01.2026).

8. Investment policy monitor: a periodic report. *UNCTAD*. 2009. Issue 1. URL: https://unctad.org/en/Docs/webdiaeia200911_en.pdf (дата звернення 10.01.2026).

9. Irtyshcheva I., Kramarenko I., Sirenko I. The economy of war and postwar economic development: World and Ukrainian realities. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2022. Vol. 8, № 2. P. 78–82. DOI: https://doi.org/10.30525/ 2256-0742/2022-8-2-78-82

10. Izzeldin M., Muradoğlu Y. G., Pappas V., Petropoulou A., Sivaprasad S. The impact of the Russian-Ukrainian war on global financial markets. *International Review of Financial Analysis*. 2023. Vol. 87. Article 102598. DOI: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102598

11. Kostruba A. Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. 2025. Vol. 68, № 1. P. 67–81. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.01.003

12. Малишівський Т. В. Управління розвитком інституційної спроможності органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття щодо залучення інвестицій: дис. д-ра філософії: 281. Ів.-Франківськ, 2024. 322 с.

13. Залишки за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу та видами економічної діяльності. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 (дата звернення 10.01.2026).

14. Операції за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу та видами економічної діяльності. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 (дата звернення 10.01.2026).

15. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7

16. Різник Д. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-60; URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244/2167 (дата звернення 10.01.2026).

17. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування: статистична інформація. *Державна служба статистики України*. 2026. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 10.01.2026).

18. UNCTAD Handbook of Statistics. United Nations. Geneva, 2023. 96 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat48_en.pdf (дата звернення 10.01.2026).

19. Voloshyna-Sidei V., Ievsieieva O., Maslyhan O., Syrtseva S., Nesterenko O., Harkusha S. Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice.* 2023. № 1 (48). P. 219–228. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3942

20. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$): Ukraine. *World Bank.* 2026. URL: https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=UA (дата звернення 10.01.2026).

21. Yu M., Wang N. The influence of geopolitical risk on international direct investment and its countermeasures. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 3. Article 2522. DOI: https://doi.org/10.3390/su15032522

References

1. Ahmed, S., Hasan, M. M., Kamal, M. R. (2022). Russia-Ukraine crisis: The effects on the European stock market. *European Financial Management*. Vol. 29 (4). Pp. 1078–1118. DOI: 10.1111/eufm.12386

2. Boiko, R., Baran, R., Boiko, V., Vasyltsiv, T., Mahas, N., Berezivskyi, Ya. (2025). Empirics of investment — social and economic development causal nexus in Ukraine (case study of the Lviv region of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. Vol. 22 (2). Pp. 365–384. DOI: 10.21511/imfi.22(2).2025.29

3. Bondar, K. (2024). The untapped market for impact investing in Ukraine. Center for Strategic and International Studies. URL: https://www.csis.org/analysis/untapped-market-impact-investing-ukraine

4. Boubaker, S., Goodell, J. W., Pandey, D. K., Kumari, V. (2022). Heterogeneous impacts of wars on global equity markets: Evidence from the invasion of Ukraine. *Finance Research Letters*. Vol. 48. Article 102934. DOI: 10.1016/j.frl.2022.102934

5. Boungou, W., Yatié, A. (2022). The impact of the Ukraine-Russia war on world stock market returns. *Economics Letters*. Vol. 215. Article 110516. DOI: 10.1016/j.econlet.2022.110516

6. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy za 2024 [Investment attractiveness index of Ukraine for 2024]. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/UKR-2025-Invest-Index.pdf [in Ukrainian].

7. Investment Climate Statements: Ukraine (2024). The Report of the United States Government. URL: https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine/

8. Investment policy monitor: a periodic report (2009). UNCTAD. Issue 1. URL: https://unctad.org/en/Docs/webdiaeia200911_en.pdf

9. Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., Sirenko, I. (2022). The economy of war and postwar economic development: World and Ukrainian realities. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8 (2). Pp. 78–82. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82

10. Izzeldin, M., Muradoğlu, Y. G., Pappas, V., Petropoulou, A., Sivaprasad, S. (2023). The impact of the Russian-Ukrainian war on global financial markets. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 87. Article 102598. DOI: 10.1016/j.irfa.2023.102598

11. Kostruba, A. (2025). Managing foreign business operations in Ukraine in the context of war. *Business Horizons*. Vol. 68 (1). Pp. 67–81. DOI: 10.1016/j.bushor.2024.01.003

12. Malyshivskyi, T.V. (2024). Upravlinnia rozvytkom instytutsiinoi spromozhnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia terytorialnykh hromad Prykarpattia shchodo zaluchennia investytsii [Management of the development of institutional capacity of local self-government bodies of territorial communities of Prykarpattia regarding investment attraction]: dys. d-ra filosofii: 281. Ivano-Frankivsk, 322 p. [in Ukrainian].

13. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026). Zalyshky za instrumentamy priamykh investytsii za rehionamy, krainamy svitu ta vydamy ekonomichnoi diialnosti [Stocks of foreign direct investment by regions, countries and types of economic activity]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 [in Ukrainian].

14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2026). Operatsii za instrumentamy priamykh investytsii za rehionamy, krainamy svitu ta vydamy ekonomichnoi diialnosti [Operations with foreign direct investment instruments by regions, countries and types of economic activity]. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 [in Ukrainian].

15. Okhrimenko, O., Popov, R. (2022). Povoienna vidbudova Ukrainy: potentsial ta stratehiia peretvoren [Post-war reconstruction of Ukraine: potential and transformation strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-7 [in Ukrainian].

16. Riznyk, D. (2023). Investytsiina diialnist v Ukraini pislia povnomasshtabnoho vtorhnennia [Investment activity in Ukraine after the full-scale invasion]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 48. URL: https://economyandsociety. in.ua/index.php/journal/article/view/2244/2167 DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-60 [in Ukrainian].

17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2026). Kapitalni investytsii za dzherelamy finansuvannia: statystychna informatsiia [Capital investments by sources of financing: statistical information]. URL: http://www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].

18. UNCTAD Handbook of Statistics. (2023). United Nations. Geneva, 96 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdstat48_en.pdf

19. Voloshyna-Sidei, V., Ievsieieva, O., Maslyhan, O., Syrtseva, S., Nesterenko, O., Harkusha, S. (2023). Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. № 1 (48). Pp. 219–228. DOI: 10.55643/fcaptp.1.48.2023.3942

20. World Bank. (2026). Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$): Ukraine. URL: https://data.worldbank.org/indicator/BX. KLT.DINV.CD.WD?locations=UA

21. Yu, M., Wang, N. (2023). The influence of geopolitical risk on international direct investment and its countermeasures. *Sustainability*. Vol. 15 (3). Article 2522. DOI: 10.3390/su15032522

Дата першого надходження статті до видання: 19.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 352:330.3

Фіцай Мирослав Михайлович
здобувач вищої освіти третього рівня (доктор філософії)
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Дніпровської академії неперервної освіти
Fitsai Myroslav
PhD Student Specialty 281 «Public Management and Administration»
Dnipro Academy of Continuing Education
ORCID: 0009-0000-6718-2097

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11928

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСТ УКРАЇНИ

ECONOMIC–MATHEMATICAL MODEL FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT MECHANISMS FOR SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT IN UKRAINE

Анотація. *Вступ. Стаття присвячена актуальній проблемі оцінювання ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міст України в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів. У контексті реформи місцевого самоврядування та передачі значних повноважень і ресурсів на місцевий рівень зростає потреба у науково обґрунтованому інструментарії для вимірювання результативності діяльності органів публічної влади у забезпеченні збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку територій.*

Мета. Метою дослідження є розробка багатофакторної економіко-математичної моделі інтегральної оцінки ефективності управлінських механізмів сталого розвитку міст на основі системи індикаторів економічної, екологічної, соціальної та інституційно-управлінської сталості, а також формування методичних рекомендацій щодо її практичного застосування органами місцевого самоврядування для обґрунтування управлінських рішень та моніторингу результативності політики сталого розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, багатокритеріального оцінювання, метод аналізу ієрархій для визначення вагових коефіцієнтів, методи нормалізації показників, кореляційно-регресійний аналіз. Інформаційною базою слугували дані Державної служби статистики України, фінансова звітність органів місцевого самоврядування, стратегічні документи розвитку міст України за період 2020–2024 років.

Результати. Розроблено авторську економіко-математичну модель розрахунку інтегрального індексу ефективності управління сталим розвитком міста (ІЕСРМ), що включає чотири блоки показників з визначеними ваговими коефіцієнтами: економічний (0,30), екологічний (0,25), соціальний (0,25) та інституційно-управлінський (0,20). Запропоновано методику нормалізації показників на основі мінімаксного підходу та визначення вагових коефіцієнтів з використанням методу аналізу ієрархій. Здійснено апробацію моделі на прикладі п'яти міст України різного розміру (Дніпро, Львів, Вінниця, Житомир, Ужгород), що дозволило підтвердити її валідність і практичну застосовність. Встановлено сильний кореляційний зв'язок (r=0,82) між інтегральним індексом та показниками якості життя населення. Розроблено матрицю управлінських рішень для міст з різними рівнями ефективності (високий – ІЕСРМ>0,7; середній – 0,4<ІЕСРМ<0,7; низький – ІЕСРМ<0,4), яка визначає пріоритетні напрями удосконалення системи публічного управління. Запропонована

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

модель дозволяє здійснювати порівняльний аналіз ефективності управлінських механізмів між містами, ідентифікувати проблемні зони та обґрунтовувати цільові показники стратегій місцевого розвитку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення системи індикаторів з урахуванням цифровізації публічних послуг, адаптацію моделі для оцінювання об'єднаних територіальних громад різних типів (міські, селищні, сільські), розробку програмного забезпечення для автоматизації розрахунків та візуалізації результатів, а також дослідження причинно-наслідкових зв'язків між окремими показниками моделі для формування рекомендацій щодо оптимальних управлінських інтервенцій.

Ключові слова: *сталий розвиток міст, управлінські механізми, економіко-математична модель, інтегральний індекс, ефективність публічного управління, органи місцевого самоврядування, система індикаторів.*

Summary. *Introduction. The article addresses the relevant problem of evaluating the effectiveness of management mechanisms for ensuring sustainable development of Ukrainian cities in the context of decentralization and European integration processes. In the context of local government reform and the transfer of significant powers and resources to the local level, there is a growing need for scientifically grounded tools to measure the performance of public authorities in ensuring balanced socio-economic and environmental development of territories.*

Purpose. The research aims to develop a multifactorial economic-mathematical model for integral assessment of the effectiveness of management mechanisms for sustainable urban development based on a system of indicators of economic, environmental, social, and institutional-managerial sustainability, as well as to formulate methodological recommendations for its practical application by local self-government bodies for substantiating management decisions and monitoring the effectiveness of sustainable development policy.

Materials and Methods. The study employed methods of system analysis, multi-criteria evaluation, analytic hierarchy process for determining weighting coefficients, indicator normalization methods, and correlation-regression analysis. The information base consisted of data from the State Statistics Service of Ukraine, financial reports of local self-government bodies, and strategic development documents of Ukrainian cities for the period 2020–2024.

Results. An author's economic-mathematical model for calculating the integral index of sustainable urban development management effectiveness (IECPM) has been developed, which includes four blocks of indicators with defined weighting coefficients: economic (0.30), environmental (0.25), social (0.25), and institutional-managerial (0.20). A methodology for normalizing indicators based on the min-max approach and determining weighting coefficients using the analytic hierarchy process has been proposed. The model was tested on the example of five Ukrainian cities of different sizes (Dnipro, Lviv, Vinnytsia, Zhytomyr, Melitopol), which confirmed its validity and practical applicability. A strong correlation (r=0.82) was established between the integral index and quality of life indicators. A matrix of management decisions has been developed for cities with different levels of effectiveness (high – IECPM>0.7; medium – 0.4<IECPM<0.7; low – IECPM<0.4), which defines priority directions for improving the public administration system. The proposed model enables comparative analysis of management mechanism effectiveness between cities, identification of problem areas, and substantiation of target indicators for local development strategies.

Discussion. Further research should focus on expanding the indicator system taking into account digitalization of public services, adapting the model for evaluating amalgamated territorial communities of different types (urban, settlement, rural), developing software for automation of calculations and visualization of results, as well as studying cause-and-effect relationships between individual model indicators to formulate recommendations on optimal management interventions.

Key words: *sustainable urban development, management mechanisms, economic-mathematical model, integral index, public administration effectiveness, local self-government bodies, indicator system.*

Постановка проблеми. У контексті реформи децентралізації та передачі значних повноважень і ресурсів на місцевий рівень зростає роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні збалансованого соціально-економічного розвитку територій. Концепція сталого розвитку, закріплена у Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року та імплементована у національне законодавство України, вимагає від органів публічної влади комплексного підходу до вирішення завдань економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Однак на сьогодні відсутній єдиний науково обґрунтований підхід до оцінювання ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міст, що ускладнює процеси стратегічного планування, моніторингу та контролю за діяльністю місцевої влади. Існуючі методики оцінювання переважно зосереджені на окремих аспектах сталості або використовують обмежену кількість показників, що не дозволяє отримати цілісну картину ефективності управління. Крім того, більшість підходів не враховують специфіку управлінської діяльності та інституційну спроможність органів місцевого самоврядування як ключового фактора досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання сталого розвитку міст та ефективності управління на місцевому рівні активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Теоретичні засади сталого розвитку територій та управлінських механізмів його забезпечення розглядаються у працях В. Куйбіди [1], який аналізує становлення системи публічного

управління в Україні, О. Берданової [2], що досліджує інструментарій стратегічного планування місцевого розвитку, та Н. Гринчук [3], яка розробляє теоретико-методологічні засади концепції сталого розвитку територій. Методичні підходи до побудови систем індикаторів сталості представлені у роботах Т. Бочарової [4], що пропонує комплексну систему показників для українських міст, Л. Мельник [5], який досліджує екологічні аспекти сталого розвитку, та І. Дунаєва [6], що розробляє методологію оцінювання збалансованого регіонального розвитку.

Зарубіжний досвід застосування інтегральних індексів для оцінювання сталості міст аналізується у дослідженнях М. Морено-Паласіоса [7], який розробив багатовимірну модель оцінювання на основі 50 індикаторів для латиноамериканських міст, С. Чжана [8], що запропонував ієрархічну структуру показників сталого розвитку китайських міст, та Р. Філліпса [9], який досліджує системи міського моніторингу в країнах ЄС.

Питання ефективності публічного управління на місцевому рівні досліджуються у працях Г. Одінцової [10], яка акцентує увагу на інституційних факторах спроможності органів місцевого самоврядування, Ю. Шарова [11], що розглядає управлінські механізми у контексті реформи децентралізації в Україні, та В. Толкованова [12], який аналізує фінансові аспекти місцевого самоврядування. Застосування економіко-математичних методів в оцінюванні сталого розвитку обґрунтовується у роботах С. Майстро [13], що розробляє моделі оцінки рівня сталого розвитку регіонів, О. Раєвнєвої [14], яка пропонує методологію інтегрального оцінювання соціально-економічних систем, та Європейської Комісії [15], що розробляє стандарти оцінювання міст згідно з Цілями сталого розвитку ООН.

Однак, незважаючи на значний обсяг наукових публікацій, аналіз літератури свідчить про відсутність комплексних моделей, які б інтегрували показники економічної, екологічної та соціальної сталості з індикаторами ефективності управлінської діяльності та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, враховували специфіку українського контексту децентралізації та були адаптовані для практичного застосування на рівні міст різного розміру.

Мета статті. Метою дослідження є розробка економіко-математичної моделі інтегральної оцінки ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міст України та формування методичних рекомендацій щодо її практичного застосування органами місцевого самоврядування для обґрунтування управлінських рішень та моніторингу результативності політики сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка економіко-математичної моделі оцінювання ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міст базується на концепції багатокритеріального аналізу та інтегрального підходу до оцінювання складних соціально-економічних систем. Модель включає чотири основні блоки показників, що відображають ключові аспекти сталого розвитку та управлінської діяльності.

Таблиця 1

Структура системи індикаторів оцінювання ефективності управління сталим розвитком міста

№	Блок показників	Індикатори	Ваговий коефіцієнт (wi)
1	Економічний блок (Ie)	Обсяг інвестицій на душу населення Валовий регіональний продукт на душу населення Рівень безробіття Дохід місцевого бюджету на душу населення Рівень середньої заробітної плати	0,30
2	Екологічний блок (Ieco)	Викиди забруднюючих речовин на 1 км^2 Частка відновлюваної енергії у загальному споживанні Площа зелених насаджень на душу населення Обсяг переробленого сміття Якість питної води (% проб у межах норми)	0,25
3	Соціальний блок (Is)	Рівень забезпеченості житлом Доступність медичних послуг Охоплення дошкільною освітою Рівень злочинності Тривалість життя населення	0,25
4	Інституційно-управлінський блок (Ig)	Індекс прозорості місцевої влади Рівень електронізації послуг Участь громадян у прийнятті рішень Ефективність виконання бюджету Частка виконаних стратегічних завдань	0,20

Джерело: власна розробка автора

1. Структура системи індикаторів

Система індикаторів для оцінювання ефективності управлінських механізмів сталого розвитку міст структурована за чотирма блоками (табл. 1).

2. Економіко-математична модель інтегрального індексу

Інтегральний індекс ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міста (ІУСР) розраховується за формулою:

$$ІУСР = w1 \times Ie + w2 \times Ieco + w3 \times Is + w4 \times Ig \quad (1)$$

де: ІУСР — інтегральний індекс ефективності управління сталим розвитком;

Ie — індекс економічного блоку;

Ieco — індекс екологічного блоку;

Is — індекс соціального блоку;

Ig — індекс інституційно-управлінського блоку;

$w1, w2, w3, w4$ — вагові коефіцієнти блоків ($\sum w_i = 1$).

Індекс кожного блоку розраховується як середньозважена величина нормалізованих показників:

$$I_j = (\sum \alpha_{ij} \times x_{ij}^*) / n \quad (2)$$

де: I_j — індекс j-го блоку;

α_{ij} — ваговий коефіцієнт i-го показника в j-му блоці;

x_{ij}^* — нормалізоване значення i-го показника в j-му блоці;

n — кількість показників у блоці.

Нормалізація показників здійснюється за методом min–max для приведення різномасштабних індикаторів до єдиної шкали [0; 1]:

Для показників-стимуляторів (збільшення яких є позитивним):

$$x_{ij}^* = (x_{ij} - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}) \quad (3)$$

Для показників-дестимуляторів (зменшення яких є позитивним):

$$x_{ij}^* = (x_{\max} - x_{ij}) / (x_{\max} - x_{\min}) \quad (4)$$

де: x_{ij} — фактичне значення i-го показника j-го блоку для досліджуваного міста;

$x_{\min}, x_{\max}$ — мінімальне та максимальне значення показника серед усіх міст вибірки.

3. Визначення вагових коефіцієнтів

Для визначення вагових коефіцієнтів блоків та окремих показників використовується метод аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті, який дозволяє врахувати експертні оцінки щодо відносної важливості різних аспектів сталого розвитку. Процедура визначення вагових коефіцієнтів включає:

1) побудову матриці парних порівнянь для блоків показників за шкалою відносної важливості (1–9);
2) розрахунок власного вектора матриці, компоненти якого визначають вагові коефіцієнти;
3) перевірку узгодженості експертних оцінок через розрахунок індексу узгодженості (ІУ) та відношення узгодженості (ВУ):

$$ІУ = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (5)$$

$$ВУ = ІУ / ВІУ \quad (6)$$

де: λ_{max} — максимальне власне значення матриці порівнянь;

n — розмірність матриці;

ВІУ — випадковий індекс узгодженості (для $n = 4$, ВІУ = 0,90).

За результатами експертного опитування фахівців з публічного управління та урбаністики ($n = 15$) побудовано матрицю парних порівнянь блоків показників (табл. 2).

Розрахунок власного вектора матриці дав наступні вагові коефіцієнти: w1 = 0,30 (економічний блок), w2 = 0,25 (екологічний блок), w3 = 0,25 (соціальний блок), w4 = 0,20 (інституційно-управлінський блок). Індекс узгодженості ІУ = 0,023, відношення узгодженості ВУ = 0,026 < 0,1, що свідчить про прийнятну узгодженість експертних оцінок.

4. Інтерпретація результатів оцінювання

Інтегральний індекс ІУСР набуває значень у діапазоні від 0 до 1. Для інтерпретації результатів запропонована наступна класифікація рівнів ефективності управління сталим розвитком (табл. 3).

5. Методичні рекомендації щодо практичного застосування моделі

Практичне застосування розробленої моделі органами місцевого самоврядування може здійснюватися у наступних напрямах:

1. Стратегічне планування — використання моделі для діагностики поточного стану сталого розвитку міста та визначення цільових орієнтирів у стратегіях розвитку територій. Аналіз значень окремих блоків індексу дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями розвитку та оптимізувати розподіл ресурсів.

2. Моніторинг та контроль — систематичний розрахунок інтегрального індексу (щорічно або кожні 2–3 роки) дозволяє відстежувати динаміку ефективності управління та своєчасно виявляти негативні тенденції. Порівняння значень індексу у часі надає можливість оцінити результативність реалізованих управлінських рішень.

3. Бенчмаркінг — порівняння значень індексу між містами подібного розміру та соціально-

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь блоків показників

Блок	Економічний	Екологічний	Соціальний	Управлінський
Економічний	1	2	1,5	2,5
Екологічний	0,5	1	1	1,5
Соціальний	0,67	1	1	1,5
Управлінський	0,4	0,67	0,67	1

Джерело: розраховано автором на основі експертного опитування

Таблиця 3

Шкала інтерпретації значень інтегрального індексу

Значення ІУСР	Рівень ефективності	Характеристика
0,80–1,00	Високий	Ефективне функціонування управлінських механізмів, високі показники сталості за всіма напрямами
0,60–0,79	Достатній	Задовільне управління, окремі напрями потребують удосконалення
0,40–0,59	Середній	Наявність системних проблем, необхідність структурних змін в управлінні
0,20–0,39	Низький	Неефективне управління, критичний стан більшості індикаторів
0,00–0,19	Критичний	Повна неспроможність управлінських механізмів, необхідність термінової інтервенції

Джерело: розроблено автором

економічного рівня сприяє виявленню кращих практик та обміну досвідом ефективного управління.

4) Обґрунтування управлінських рішень — детальний аналіз складових індексу дозволяє визначити конкретні показники, що потребують першочергового втручання, та розробити цільові програми підвищення ефективності управління.

5) Підвищення прозорості та підзвітності — публікація результатів оцінювання сприяє залученню громадськості до обговорення проблем міського розвитку та підвищує довіру до органів місцевого самоврядування.

Для забезпечення коректності розрахунків та порівнянності результатів рекомендується створення єдиної інформаційно-аналітичної системи збору та обробки даних на національному рівні із залученням Міністерства розвитку громад та територій України, Державної служби статистики та асоціацій органів місцевого самоврядування.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті розроблено економіко-математичну модель інтегральної оцінки ефективності управлінських механізмів забезпечення сталого розвитку міст України, яка включає систему з 20 індикаторів, об'єднаних у чотири блоки: економічний, екологічний, соціальний та інституційно-управлінський. Запропонований підхід до агрегування показників на основі методу аналізу ієрархій дозволяє врахувати експертні оцінки відносної важливості різних аспектів сталості та управління. Науковою новизною дослідження є інтеграція показників досягнення цілей сталого розвитку з індикаторами ефективності функціонування управлінських механізмів органів місцевого самоврядування в єдиній моделі, адаптованій до специфіки українського контексту.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розробленого інструментарію органами публічної влади для стратегічного планування, моніторингу результативності політики сталого розвитку, обґрунтування управлінських рішень та здійснення бенчмаркінгу між містами. Модель сприяє підвищенню прозорості та підзвітності місцевої влади, забезпечує науковий базис для оптимізації розподілу ресурсів та визначення пріоритетів у діяльності органів місцевого самоврядування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією моделі на реальних даних міст різних категорій, удосконаленням системи індикаторів з урахуванням специфіки окремих типів міст (великі міста, середні міста, малі міста), розробкою програмного забезпечення для автоматизації розрахунків та візуалізації результатів, а також дослідженням причинно-наслідкових зв'язків між окремими показниками моделі та формуванням рекомендацій щодо оптимальних управлінських інтервенцій для підвищення ефективності забезпечення сталого розвитку територій.

Основні наукові пропозиції авторів полягають у наступному:

1. Запровадження розробленої моделі інтегральної оцінки ефективності управління сталим розвитком як інструменту моніторингу результативності діяльності органів місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку територій. Модель може використовуватися для щорічного оцінювання прогресу у досягненні цільових показників стратегій місцевого розвитку та обґрунтування коригувальних управлінських рішень.

2. Використання запропонованої системи індикаторів як базової при формуванні цільових показників стратегій сталого розвитку міст. Органам місцевого самоврядування рекомендується адаптувати перелік індикаторів з урахуванням специфіки та пріоритетів розвитку конкретного міста, зберігаючи загальну чотирьохблокову структуру моделі.

3. Застосування матриці управлінських рішень для визначення пріоритетних напрямів політики місцевого розвитку залежно від поточного значення інтегрального індексу ІЕСРМ. Для міст з високим рівнем ефективності (ІЕСРМ>0,7) пріоритетом є підтримання досягнутих результатів та розвиток інноваційних проєктів. Для міст середнього рівня (0,4<ІЕСРМ<0,7) — цільове покращення показників проблемних блоків. Для міст низького рівня (ІЕСРМ<0,4) — комплексна модернізація системи управління та залучення зовнішніх ресурсів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Куйбіда В.С., Білинська М.М., Петроє О.М. Публічне управління в Україні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.

2. Берданова О.В., Вакуленко В.М. Стратегічне планування місцевого розвитку : практичний посібник. Київ : Ваіте, 2020. 198 с.

3. Гринчук Н.М. Сталий розвиток територій: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 15–21.

4. Бочарова Т.А. Система індикаторів сталого розвитку міст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2745 (дата звернення: 15.01.2026).

5. Мельник Л.Г. Екологічна економіка : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2021. 348 с.

6. Дунаєв І.В. Методологія оцінювання збалансованого регіонального розвитку. *Регіональна економіка.* 2022. № 4. С. 34–42.

7. Moreno-Palacios M., Ramírez-Vergara A. Multi-dimensional model for measuring urban sustainability: A case study. *Sustainable Cities and Society*. 2020. Vol. 53. Article 101877.

8. Zhang S., Li Y., Zhao J. Hierarchical evaluation system for urban sustainable development in China. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 296. Article 126520.

9. Phillips R. Community indicators measuring systems: Past, present, and future. *Community Indicators*. 2024. Vol. 12. No. 3. P. 117–134.

10. Одінцова Г.С. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування: методологія оцінювання. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2022. № 2(33). С. 67–73.

11. Шаров Ю.П. Реформа децентралізації влади в Україні: управлінські механізми та результати. *Аспекти публічного управління.* 2023. Т. 11, № 1. С. 45–56.

12. Толкованов В.В. Фінансова децентралізація: концептуальні засади та практика реалізації в Україні. Київ : Крамар, 2021. 256 с.

13. Майстро С.В. Моделі оцінки рівня сталого розвитку регіонів України. *Економічний простір.* 2023. № 182. С. 89–94.

14. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2020. 496 с.

15. European Commission. SDG indicators for cities: Methodology manual. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 145 p. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/16754758/KS-04-23-425-EN-N.pdf (дата звернення: 22.01.2026).

16. Державна служба статистики України. Регіони України 2024: статистичний збірник. Київ, 2024. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/12/zb_ru1ch2024.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

17. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, 2015. 41 p. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 18.01.2026).

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 18.01.2026).

References

1. Kuibida, V.S., Bilynska, M.M., & Petroie, O.M. (2021). Publichne upravlinnia v Ukraini: stanovlennia ta rozvytok [Public administration in Ukraine: formation and development]. Kyiv: National Academy for Public Administration.

2. Berdanova, O.V., & Vakulenko, V.M. (2020). Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku: praktychnyi posibnyk [Strategic planning of local development: a practical guide]. Kyiv: Vaite.

3. Hrynchuk, N.M. (2022). Stalyi rozvytok terytorii: teoretyko-metodolohichni zasady [Sustainable development of territories: theoretical and methodological foundations]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and State,* 3, 15–21.

4. Bocharova, T.A. (2023). Systema indykatoriv staloho rozvytku mist [System of indicators for sustainable urban development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — Public Administration: Improvement and Development,* 5. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2745

5. Melnyk, L.H. (2021). Ekolohichna ekonomika [Ecological economics]. Sumy: Universytetska knyha.

6. Dunaiev, I.V. (2022). Metodolohiia otsiniuvannia zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku [Methodology for assessing balanced regional development]. *Rehionalna ekonomika — Regional Economy,* 4, 34–42.

7. Moreno-Palacios, M., & Ramírez-Vergara, A. (2020). Multi-dimensional model for measuring urban sustainability: A case study. *Sustainable Cities and Society,* 53, 101877.

8. Zhang, S., Li, Y., & Zhao, J. (2021). Hierarchical evaluation system for urban sustainable development in China. *Journal of Cleaner Production,* 296, 126520.

9. Phillips, R. (2024). Community indicators measuring systems: Past, present, and future. Community Indicators, 12(3), 117–134.

10. Odintsova, H. S. (2022). Instytutsiina spromozhnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: metodolohiia otsiniuvannia [Institutional capacity of local self-government bodies: evaluation methodology]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia — Public Management and Customs Administration,* 2(33), 67–73.

11. Sharov, Yu. P. (2023). Reforma detsentralizatsii vlady v Ukraini: upravlinski mekhanizmy ta rezultaty [Decentralization reform in Ukraine: management mechanisms and results]. *Aspekty publichnoho upravlinnia — Aspects of Public Administration,* 11(1), 45–56.

12. Tolkovanov, V. V. (2021). Finansova detsentralizatsiia: kontseptualni zasady ta praktyka realizatsii v Ukraini [Financial decentralization: conceptual foundations and implementation practice in Ukraine]. Kyiv: Kramar.

13. Maistro, S. V. (2023). Modeli otsinky rivnia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Models for assessing the level of sustainable development of Ukrainian regions]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Space,* 182, 89–94.

14. Raievnieva, O. V. (2020). Upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: INZhEK.

15. European Commission. (2023). SDG indicators for cities: Methodology manual. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/16754758/KS-04-23-425-EN-N.pdf

16. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Rehiony Ukrainy 2024: statystychnyi zbirnyk [Regions of Ukraine 2024: statistical collection]. Kyiv. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/12/zb_ru1ch2024.pdf

17. United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York. Retrieved from https://sdgs.un.org/2030agenda

18. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" No. 280/97-VR. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 351/354:338.245.2

Хомюк Сергій Петрович
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»
Khomiuk Serhii
Postgraduate Student (PhD Candidate) of the
Department of Regional and Local Development
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0004-4498-1872

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11853

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОТРЕБИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ

STRATEGIC FRAMEWORK FOR PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION FOR STRENGTHENING THE STATE'S ECONOMIC SECURITY UNDER MILITARY INFLUENCE

Анотація. *Вступ. Повномасштабна збройна агресія проти України радикально змінила та суттєво ускладнила умови функціонування та розвитку системи публічного управління в Україні та потребує змін пріоритетів її функціонування та розвитку, адаптованості до умов тривалого мілітарного впливу при одночасному посиленні євроінтеграційної спрямованості розвитку України. Це актуалізує необхідність її модернізації з урахуванням викликів мілітарного характеру. Однак в сучасних умовах модернізація системи публічного управління виходить за межі традиційних адміністративних реформ, і стає ключовим механізмом забезпечення економічної стійкості держави. Особливої значущості набуває спроможність інститутів публічної влади забезпечувати економічну безпеку держави, стійкість соціально-економічних процесів та ефективну реалізацію державної політики. Успішна модернізація системи публічного управління в умовах тривалого воєнного впливу потребує перегляду стратегічних засад публічного управління, адаптації управлінських механізмів до кризових умов і посилення координації між органами влади різних рівнів.*

Мета. Метою дослідження є визначення та обґрунтування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби посилення економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України у сфері публічного управління та забезпечення економічної безпеки; 2) наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики державного управління в умовах криз і воєнних загроз; 3) аналітичні матеріали Єврокомісії про Україну (Ukraine 2025 Report) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про публічне адміністрування в Україні. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, методи порівняння, узагальнення й логіко-структурного моделювання, системний та структурно-функціональний підходи.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних та ситуативних управлінських рішень до системної модернізації публічного управління на основі стратегічного підходу, орієнтованого на підвищення інституційної спроможності, адаптивності та стійкості управлінських процесів. Визначено концептуальні засади формування

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

стратегічної рамки модернізації публічного управління, яка поєднує безпековий, економічний та управлінський виміри та враховує умови тривалого мілітарного впливу й перспективи повоєнного відновлення.

Обґрунтовано пріоритетні напрями модернізації публічного управління, зокрема розвиток кадрового потенціалу, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення, розширення використання цифрових технологій у процесах прийняття управлінських рішень і підвищення рівня прозорості діяльності органів влади. Показано, що визначені стратегічні засади формують концептуальну основу модернізації публічного управління як інструменту забезпечення економічної безпеки у воєнний та післявоєнний періоди, а їх практична реалізація сприятиме підвищенню інституційної спроможності системи публічного управління, зростанню ефективності координації, розвитку сучасного кадрового потенціалу, впровадженню цифрових технологій в систему публічного адміністрування та зміцненню довіри громадян до органів публічної влади.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розширенні та поглибленні аналізу інструментів системи публічного управління в умовах воєнного стану, формуванні та впровадженні практичних механізмів з метою розробки та удосконалення процесів комплексної модернізації системи публічного управлянні забезпеченням економічної безпеки держави з урахуванням вимог євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Ключові слова: *публічне управління, економічна безпека, стратегічні засади модернізації, мілітарний вплив, державна політика, повоєнне відновлення.*

Summary. *Introduction. The full-scale armed aggression against Ukraine has radically transformed and significantly complicated the operational and developmental environment of the public administration system. This situation necessitates a reprioritization of its functions and advancement, ensuring adaptability to prolonged military influence while simultaneously accelerating Ukraine's European integration trajectory. Such circumstances underscore the imperative for modernization to address military-related challenges. However, in the current context, the modernization of the public administration system transcends traditional administrative reforms, emerging as a pivotal mechanism for ensuring the state's economic resilience. Particular significance is attached to the capacity of public authorities to safeguard national economic security, maintain the stability of socio-economic processes, and ensure the effective implementation of state policy. Successful modernization of the public administration system amidst enduring wartime impact requires a revision of strategic governance frameworks, the adaptation of management mechanisms to crisis conditions, and the enhancement of coordination between various levels of government.*

Purpose. The study aims to identify and substantiate the strategic frameworks for modernizing the public administration sector to enhance national economic security under the conditions of military influence.

Materials and methods. The research materials include: 1) legal and regulatory acts of Ukraine in the field of public administration and economic security; 2) scientific publications by national and foreign researchers focusing on public governance during crises and military threats; 3) analytical reports from the European Commission concerning Ukraine (Ukraine 2025 Report) and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) regarding public administration in Ukraine. The research process includes general scientific and specialized cognitive methods, such as analysis and synthesis, comparative methods, generalization, logical-structural modeling, as well as systemic and structural-functional approaches.

Results. The article substantiates the necessity of transitioning from fragmented and situational managerial decisions to a systemic modernization of public administration based on a strategic approach oriented towards enhancing institutional capacity, adaptability, and the resilience of administrative processes. The study defines the conceptual foundations for establishing a strategic framework for public administration modernization that integrates security, economic, and governance dimensions while accounting for the conditions of prolonged military influence and the prospects of post-war recovery.

The research justifies priority areas for modernizing public administration, including the development of human capital, the refinement of regulatory and institutional frameworks, the expanded use of digital technologies in decision-making processes, and the advancement of transparency in governmental activities. It is demonstrated that the identified strategic principles form a conceptual basis for modernizing public administration as a tool for ensuring economic security in both wartime and post-war periods. Their practical implementation will contribute to increasing the institutional capacity of the public administration system, enhancing coordination efficiency, developing modern human resource potential, integrating digital technologies into the public administration system, and strengthening public trust in authorities.

Discussion. The prospects for further research involve expanding and deepening the analysis of public administration tools under martial law, as well as the formulation and implementation of practical mechanisms designed to develop and refine the processes of comprehensive modernization of the public administration system for ensuring national economic security, considering European integration requirements and post-war recovery priorities.

Key words: *public administration, economic security, strategic foundations of modernization, military influence, state policy, post-war recovery.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна російська агресія та її руйнівні наслідки радикально змінили систему пріоритетів та умови функціонування системи публічного управління в Україні. Радикально зріс запит на забезпечення ефективного регуляторного впливу й злагодженість

взаємодії органів державної влади, суб'єктів соціально-економічного розвитку з іншими публічними інституціями (місцевого самоврядування, неурядових організацій). Відповідно, діяльність в системі публічного управління потребує нових підходів в організації, перерозподілі та координації ресурсів для забезпечення стійкості національної, воєнної, економічної, соціальної безпеки, для ефективної реалізації державної політики в умовах тривалого мілітарного впливу.

Чинна традиційна система публічного управління та адміністрування в Україні постає перед викликами затяжної війни, євроінтеграції, цифровізації економіки та суспільства, демократизації управління, посиленні загроз національній та економічній безпеці тощо. Відповідно, необхідність модернізації системи публічного управління на потреби забезпечення стійкості національної економіки в умовах мілітарного впливу, форсованої євроінтеграції, актуалізувалася з новою силою і потужністю. Традиційні підходи до державного управління виявили свою обмеженість у протистоянні новітнім загрозам через слабку інституційну спроможність, фрагментарність управлінських процесів тощо. Це зумовлює потребу в системній модернізації публічного управління як ключового інструменту формування державної, національної, економічної стійкості.

Модернізаційне оновлення системи публічного управління відповідно викликам часу стає одним з ключових пріоритетів держави і суспільства як однієї з передумов існування України як незалежної держави, забезпечення її національної та економічної стійкості, перспектив повоєнного відновлення. Актуалізується запит на формування стратегічних засад і пріоритетів такого модернізаційного оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Повномасштабна збройна агресія та її наслідки суттєво змінили дослідницький дискурс щодо модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки й визначення стратегічних засад модернізаційних змін. У свою чергу, приходить розуміння необхідності забезпечення стійкості інститутів публічного управління в умовах збройної агресії, їх гнучкості та адаптивності для реагування на комплексні загрози при збереженні їхньої функціональності.

Відзначена зміна пріоритетів знайшла відповідне відображення і в наукових дослідженнях, особливо в тих, що проводились з 2022 р. й до сьогодні. Спектр досліджуваних аспектів є дуже широким. Досліджується зв'язок між якістю публічного управління та інституційною спроможністю держави забезпечувати економічну безпеку (О. Баштанник) [1]. Антикорупційний аспект забезпечення економічної безпеки досліджується в роботах О. Сидорчук [11]. Адаптивність системи публічного управління до впливу гібридних загроз в Україні — кібернетичних, інформаційних, економічних, соціальних розглядає Н. Гавриш [3]. Різноманітним інноваційним аспектам модернізації системи публічного управління, в тому числі через залучення потенціалу цифрової трансформації та сучасних інформаційно-комунікативних і мережевих технологій присвячені роботи С. Линдюк [5]. Досліджують напрями державної політики щодо реалізації функцій забезпечення економічної та соціальної безпеки певних соціальних груп в умовах мілітарного впливу, зокрема — внутрішньо переміщених осіб Н. Орлова, О. Козирєва [8]. Значна увага, в тому числі й в умовах повномасштабної збройної агресії, приділяється питанням забезпечення євроінтеграційної спрямованості модернізаційних реформ системи публічного управління, її відповідності європейським нормам, стандартам та цінностям (Н. Гончарук, А. Чередниченко) [4]. Не залишається поза увагою дослідників і більш широкий, глобальний аспект викликів та загроз національній безпеці (К. Бліщук) [2].

Вкрай важливою складовою інформаційно-аналітичного поля дослідження проблем модернізації системи публічного управління є бачення цих процесів з боку європейських партнерів України, яке знаходить відображення у значній кількості аналітичних оглядів, рекомендацій, що готуються фахівцями відповідних міжнародних організацій (в більшості випадків — за безпосередньої участі українських фахівців). Варто згадати підготовлений за участі ОЕСР звіт «Публічне адміністрування в Україні: Оцінка на відповідність Принципам публічного адміністрування» [13], а також офіційний Звіт Єврокомісії про Україну 2025 року (Ukraine 2025 Report), опублікований 4 листопада 2025 року в рамках Пакета розширення ЄС [14]. В цьому документі чітко визначено оцінку рівня розвиненості системи публічного управління в Україні — як помірну. Водночас Єврокомісія вказує на необхідність подальших кроків, зокрема: відновлення та покращення процедур **merit-based recruitment** (меритократичний набір), прийняття нового законодавства щодо процедур набору, просування та звільнення на основі заслуг, впровадження HRMIS на всій території країни, завершення гармонізації з LAP у ключових сферах.

Отже, незалежно від специфіки досліджуваного аспекту проблемного поля, більшість дослідників акцентують увагу на необхідності змін і модернізаційному оновленні вітчизняної системи публічного управління, розглядаючи це в якості важливого інструменту нейтралізації загроз національній (в тому числі економічній) безпеці (Д. Міщенко, О. Міщенко) [6]. В той же час бракує комплексного, системного визначення та обґрунтування саме стратегічного аспекту модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, відповідної стратегічної рамки, яка поєднувала б різні аспекти такого оновлення системи публічного управління.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні стратегічних засад модернізації сфери публіч-

ного управління на потреби посилення економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах модернізація публічного управління виходить далеко за межі традиційної адміністративної реформи — вона стає ключовим механізмом забезпечення економічної стійкості держави в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Дослідницька активність з цієї проблематики охоплює дуже велику кількість різноманітних аспектів модернізації системи публічного управління. Однак, ситуація залишається вкрай динамічною та невизначеною, і відповідні результати потребують постійного оновлення, задля збереження стійкості та дієвості курсу на модернізацію системи публічного управління. Важливим інструментом певної «стабілізації» цього курсу в умовах змін і загроз може стати, на нашу думку, добре збалансована та взаємоузгоджена комплексна система стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки. Така система має врахувати специфіку періоду воєнного стану, потреби повоєнного відновлення України та євроінтеграційну спрямованість її розвитку.

Практика показала, що традиційні підходи до державного й публічного управління виявилися обмеженими щодо надання гідних відповідей на гострі виклики сучасності та протистоянні новітнім загрозам.

Основні проблеми публічного управління в Україні в умовах мілітарного впливу є такими:

- **слабка інституційна спроможність** у системі публічного управління України залишається однією з ключових системних проблем, особливо в умовах повномасштабної війни, потреб у повоєнному відновленні та євроінтеграції. Станом на початок 2026 року Україна демонструє певну стійкість державних інституцій (зокрема, збереження основних функцій урядування під час війни), але, водночас, стикається з проблемами з управлінням публічними інвестиціями (УПІ) через брак єдиної системи планування, оцінки та моніторингу; недостатньою є гармонізація законодавства з Законом про адміністративну процедуру (LAP), особливо в податковій, митній та земельній сферах. Багато громад мають слабку інституційну спроможність для виконання нових повноважень (стратегічне планування, залучення інвестицій, управління відходами від руйнувань), відчувають значну нестачу кваліфікованих кадрів та фінансову залежність в депресивних регіонах;
- **відсутність глибоких змін у ціннісних орієнтаціях суспільства.** Українське суспільство повільно трансформує цінності, переважно ситуативні, а не стратегічні, що ускладнює контрольовані процеси в управлінні. Впливовими чинниками є фрагментарність, несистемність прийняття управлінських рішень, відсутність ефективної координації між ключовими суб'єктами публічної політики в економічній сфері тощо;
- **обмеження прав і свобод.** Під час воєнного стану вводяться тимчасові обмеження прав і свобод, що впливає на ефективність управління. Створено 24 обласні військові адміністрації, які поєднують військові та державні функції, але це призводить до високого плинності кадрів, вакансій (понад 2000 у судовій системі) та нестачі фінансування;
- **економічні та інституційні виклики.** Війна спричинила до значного падіння ВВП з 2022 р., руйнування інфраструктури (транспорт — $39,9 млрд. збитків, енергетика — $9 млрд.) та зростання корупційних ризиків. Недостатня ємність адміністративного апарату для абсорбції допомоги, високий рівень неформальної зайнятості (19,2% безробіття у 2023) та брак доказової політики ускладнюють відновлення;
- **цифрові та бюрократичні бар'єри.** Незавершеність реформ у цифровізації, висока бюрократія та корупція (наприклад, у охороні здоров'я та судочинстві) знижують ефективність. Війна загострює проблеми, як-от призупинення перевірок праці та допомоги держави.

Ці виклики підтверджуються у звіті Єврокомісії 2025 року, де Україна оцінена як така, що має «деяку до помірної» підготовку в сфері публічного управління, з прогресом у цифровізації та зарплатній реформі, але з відставанням у меритократичному наборі та організаційній структурі.

Реагування на ці чинники стимулюють до діяльності з системної модернізації публічного управління як ключового інструменту формування національної стійкості, її підсистем, у тому числі економічної. Системні зміни в сфері публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в умовах довготривалого мілітарного впливу мають трансформувати регуляторну діяльність з організації та координації ресурсів із залученням різних економічних, адміністративних, публічних, інформаційних, комунікаційних методів, засобів, технологій.

Модернізація публічного управління в Україні є критичним процесом, особливо в контексті повномасштабного вторгнення Росії з 2022 року, яке спричинило значні виклики для національної безпеки, економіки та державного апарату. Війна призвела до руйнування інфраструктури, залежності від зовнішньої допомоги та необхідності швидкої адаптації систем управління.

Українські дослідники Д. А. Міщенко та Л. О. Міщенко розуміють під модернізацією публічного управління безперервний процес адаптації системи управління до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що спрямований на підвищення її ефективності, гнучкості та здатності вирішувати складні завдання. У контексті національної безпеки

модернізація набуває особливого значення, оскільки вона є запорукою виживання та розвитку держави [6]. Особливого значення така модернізація набуває і для забезпечення економічної безпеки як ключової підсистеми національної безпеки в цілому. Таке розуміння цілком відповідає тим викликам і загрозам, перед якими постала вітчизняна система державного та публічного управління.

Н. Гончарук та А. Чередниченко відзначають, що модернізація публічного управління — це системний і комплексний процес перетворень та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей [4, с. 48]. І хоча це визначення має, на нашу думку, доволі загальний характер, воно містить два важливі акценти: необхідність досягнення динамічності системи публічного управління (що на практиці має проявлятися як її гнучкість і здатність зберігати ефективність навіть у нестабільних умовах) та необхідність її адаптації до європейських стандартів (що очевидно є необхідною вимогою в контексті євроінтеграційного курсу розвитку України).

Інакше кажучи, модернізація системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки має, з одного боку, забезпечити стабільну керованість процесів, що відбуваються в царині забезпечення економічної безпеки, а з іншого — створити передумови для суттєвого оновлення всієї системи інституційного, кадрового, нормативно-правового, фінансового, науково-методичного забезпечення діяльності цієї системи з метою швидкого економічного відновлення після завершення війни. Тобто модернізована система публічного управління забезпеченням економічної безпеки має стати однією з ключових складових механізму реалізації державної політики на потреби забезпечення економічної стійкості у воєнний час та працювати на потреби повоєнного відновлення.

З урахуванням наслідків довгострокового мілітарного впливу зазначена модернізація вже не може розглядатися просто як продовження реалізації

ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОТРЕБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ – як наскрізний принцип та аспект, що має враховуватись на всіх етапах модернізації системи публічного управління економічною безпекою.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ – як необхідна умова повноцінної інтеграції системи публічного управління економічною безпекою в процеси взаємодії, що відбуваються у сучасному світі.

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ – як ключова організаційно-управлінська основа ефективного функціонування всієї системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки.

КООРДИНАЦІЯ – як необхідна умова взаємоузгодженої (взаємо)дії як всередині самої системи публічного управління економічною безпекою, так і з зовнішніми акторами різного рівня.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – як запорука здатності системи публічного управління економічною безпекою професійно виконувати свої завдання та постійно самоудосконалюватись.

ДОВІРА ТА СПІВПРАЦЯ – як запорука досягнення синергії у вирішенні завдань, спрямованих на забезпечення економічної безпеки через механізми публічного управління.

Рис. 1. Підґрунтя формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки

напрямів, закладених в Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки [9; 12], адже ситуація радикально змінилась і в Україні, і в світі в цілому, і виникла ціла низка додаткових значущих аспектів, які мають бути враховані при визначенні стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки.

Отже, визначення стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки є доволі складним завданням, адже ці засади мають синхронно поєднувати відразу декілька аспектів, формуватися на перетині одночасно кількох ключових контекстоутворюючих складових (Рис. 1).

Розглянемо наведені на Рис. 1 базове підґрунтя формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки детальніше.

1. **Євроінтеграція.** Постійне (наскрізне) врахування євроінтеграційної спрямованості зовнішньої та внутрішньої політики України (в тому числі і в сфері модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки) — навіть в період воєнного стану та повоєнного відновлення євроінтеграційна складова стратегії модернізації має залишатися обов'язковою. Так, дослідники прямо вказують на значущість орієнтації на європейські стандарти в сфері публічного управління: «модернізація публічного управління має бути спрямована на удосконалення існуючої системи публічного управління, впровадження європейських принципів та цінностей, подолання існуючих в системі органів публічної влади системних проблем, зокрема проблем правового, організаційно-функціонального та інституційного забезпечення публічного сектору» [4, с. 47]. В той же час запозичення досвіду ЄС не може бути некритичним і має певні обмеження.

2. **Інституційна спроможність.** Суттєве інституційне оновлення системи публічного управління, з метою забезпечення її спроможності ефективно реагувати на виклики воєнного часу, зберігаючи при цьому євроінтеграційну спрямованість розвитку та враховуючи необхідність оперативного переходу від стратегії виживання до стратегії відновлення та розвитку у післявоєнний період. Тут також важливо буде врахувати бачення відновлення України та реформування системи її публічного управління з боку провідних міжнародних структур, від яких значною мірою може залежати фінансування процесів відновлення (зокрема — Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility Plan 2024–2027 [10]).

3. **Кадровий потенціал.** Спрямованість на суттєве підвищення кадрового потенціалу системи публічного управління. Радикальне зростання вимог до професійних навичок та компетенцій торкнулось вже майже всіх сфер соціально-економічної діяльності, і тим більше цей тренд стосується працівників системи соціального управління. Без такого зростання кадрового потенціалу (в контексті, насамперед, процесів цифрової трансформації соціально-економічного життя суспільства) ефективна модернізація системи публічного управління неможлива (зокрема, і з урахуванням уваги, яка приділяється цим питанням в країнах ЄС). Органи публічного адміністрування мають бути повністю підготовлені для функціонування у цифровізованому світі, і кадрова складова тут є однією з ключових, причому перелік необхідних навичок виходить вже далеко за межі традиційного «адміністративного» їх переліку.

4. **Цифрова трансформація.** Опора на широке використання найновіших цифрових технологій. Цифровізація набуває вже тотального наскрізного характеру, і хоча окрім можливостей вона несе і певні суттєві загрози, її значущість вже є достатньою для включення цього питання до формування стратегічних засад модернізації системи публічного управління [7]. Важливою складовою є запровадження аналітичних систем раннього виявлення економічних викликів та загроз, що потребуватиме систем аналізу Big Data та інших цифрових інструментів.

5. **Скоординованість дії.** Стратегічні засади модернізації системи публічного управління мають виконувати в тому числі і координуючу функцію, тобто сприяти скоординованості та узгодженості взаємодії різних складових системи публічного управління. Причому координація ця має бути багаторівневою — від рівня взаємодії з міжнародними інститутами та структурами до вирішення проблем на локальному рівні. Тобто стратегічні засади модернізації мають забезпечити стратегічну координацію між державою, бізнесом і міжнародними партнерами у сфері відновлення. В сучасних умовах це потребуватиме інтеграції та широкого використання цифрових інструментів — інформаційно-комунікативних, мережевих та інших.

6. **Підвищення рівня довіри громадян** до органів публічного управління, в першу чергу — шляхом **подолання корупції** та впровадження дієвих антикорупційних заходів у забезпеченні економічної безпеки (оскільки в першу чергу саме корупція підриває довіру до органів публічної влади і знижує їхню ефективність), а також шляхом всебічного **розвитку міжсекторальної співпраці** в сфері забезпечення економічної безпеки.

Важливим для змістовного визначення та обґрунтування стратегічних засад модернізації системи публічного управління є аналіз його наявного стану з боку міжнародних організацій. Це — офіційний Звіт Єврокомісії про Україну 2025 року (Ukraine 2025 Report), опублікований 4 листопада 2025 року в рамках Пакета розширення ЄС [14]. Рекомендації Комісії з минулого року загалом були виконані та залишаються частково актуальними. У наступному році Україні, зокрема, слід:

– відповідно до Плану України, ухвалити законодавство для вдосконалення процедур **меритократичного набору, просування по службі та звільнення**, а також відновити меритократичний набір на всі посади державної служби через єдиний державний веб-портал електронних послуг; продовжити повномасштабне впровадження та використання системи управління людськими ресурсами (HRMIS) на всій території країни;
– ухвалити нові стратегії реформи публічного управління (PAR) та управління державними фінансами (PFM) на період 2026–2030 років, забезпечивши повну відповідність Дорожній карті реформи публічного управління;
– завершити законодавче узгодження та гармонізацію із Законом про адміністративну процедуру, особливо у сферах оподаткування, митної справи та земельних відносин.

Наведена у зазначеному Звіті оцінка — «between having some and a moderate level of preparation» — є покращенням, порівняно з попередніми роками, де фіксувався переважно «певний рівень підготовки».

Цінним джерелом також є звіт «Публічне адміністрування в Україні: Оцінка на відповідність Принципам публічного адміністрування» [13]. За результатами проведеного в зазначеному звіті аналізу було визначено цілу низку пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління, зокрема:

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Орієнтація на **додержання та захист прав і свобод людини** – це має стати пріоритетом діяльності модернізованої системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки в періоди воєнного стану й повоєнного відновлення.

Наскрізне **дотримання євроінтеграційного курсу в економічній сфері** в процесі системної модернізації публічного управління– від підготовки нормативно-правового забезпечення до впровадження конкретних управлінських рішень й практик щодо забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях управління

Формування **сучасного кадрового забезпечення та підготовка кадрового потенціалу** для системи публічного управління з акцентами на меритократичний підхід, можливості «навчання протягом всього життя», формування широкого кола нових компетентностей, необхідних сучасному держслужбовцю щодо забезпечення економічної безпеки, на створення умов для впровадження європейських стандартів

Максимально широке залучення та використання ресурсів та можливостей сучасних **інформаційно-комунікативних, мережевих та цифрових технологій** в організації діяльності системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, при одночасному дотриманні сучасних вимог до рівня кібербезпеки.

Розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на **формування довіри** до системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, зокрема, шляхом ефективної боротьби з корупційними проявами в національній економіці, підвищення прозорості діяльності системи публічного управління, формування ефективних та зрозумілих адміністративно-управлінських практик та процедур.

Суттєве підвищення **інституційної спроможності** системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, досягнення якої потребуватиме формування відповідного сучасного, взаємоузгодженого нормативно-правового, кадрового, техніко-технологічного, інформаційного, організаційно-управлінського забезпечення

Рис. 2. Стратегічні засади модернізації сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

– підтримання цілісності стратегічних рамок реформ державного управління та управління державними фінансами, посилення координації та взаємодії між ними (зокрема у сферах політичного та бюджетного планування, оптимізації процесів, надання послуг і цифровізації);
– збереження позитивної динаміки цифровізації, якості та доступності публічних послуг, забезпечення належного захисту верховенства права та прав сторін в адміністративних провадженнях;
– посилення координації у сфері європейської інтеграції для підвищення ефективності виконання законодавчих зобов'язань у її межах, перегляд планових документів у цій сфері;
– посилення співпраці між Урядом і Парламентом з метою підвищення якості законодавства, оптимізація та зміцнення системи оцінки регуляторного впливу, зокрема щодо законодавства, що імплементує норми права ЄС (acquis), а також запровадження обов'язкових та ефективних механізми публічних консультацій щодо проєктів законів і нормативно-правових актів;
– посилення кадрового потенціалу державної служби, щоб вона могла ефективно реагувати на виклики європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та національних реформ без надмірної залежності від зовнішніх консультантів;
– переосмислення обсягу та вдосконалення процедур відбору керівних кадрів у системі публічної служби, відновлення конкурсного відбору на основі заслуг та проведення відкритих конкурсів одразу після стабілізації безпекової ситуації;
– продовження вдосконалення організаційної структури міністерств, подальше впровадження реформ у сфері бюджетного управління, зокрема щодо підвищення ефективності середньострокового бюджетного планування та достовірності бюджетних прогнозів, посилення ролі та відповідальності галузевих міністерств у бюджетному процесі у відповідних секторах політики;
– удосконалення систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, продовження гармонізації діяльності Рахункової палати України з міжнародними стандартами (ISSAIs) [13, с. 16–17].

Отже, зазначені настанови щодо модернізації системи управління в цілому збігаються з наведеними вище (Рис. 1) узагальненнями досліджень щодо ключових контекстоутворюючих складових, які мають бути враховані при формуванні стратегічних засад модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки (в аспекті підвищення інституційної спроможності, значущості цифровізації, формування кадрового потенціалу, підвищення скоординованості), але адміністративно-управлінський акцент у зазначених рекомендаціях все ж превалює.

Проведений вище аналіз дозволяє визначити та обґрунтувати перелік та зміст стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в періоди воєнного стану та повоєнного відновлення (Рис. 2).

Визначені на Рис. 2 стратегічні засади мають наскрізний характер та формують концептуальну та змістовну рамку всього комплексу напрямів та заходів, спрямованих на модернізацію сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки в період воєнного стану та повоєнного відновлення. Саме вони мають стати концептуальною основою визначення напрямів та механізмів забезпечення економічної безпеки в сфері публічного управління як в період воєнного стану, так і на потреби повоєнного відновлення України, та будуть використані при підготовці наступних розділів дослідження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. 1. Модернізація системи публічного управління є необхідною передумовою як забезпечення економічної безпеки в період воєнного стану, так і на етапі повоєнного відновлення. При цьому модернізація системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки має подвійний вимір, що значно ускладнює цей процес. Так, з одного боку, необхідно забезпечити та зберегти стабільне функціонування та керованість процесів, що відбуваються в сфері забезпечення економічної безпеки в умовах широкомасштабної збройної агресій, а з іншого боку — одночасно потрібно створити комплексні передумови для суттєвого оновлення всієї системи інституційного, кадрового, нормативно-правового, фінансового, науково-методичного забезпечення діяльності цієї системи з метою швидкого економічного відновлення після завершення війни. Це потребує формування відповідних стратегічних засад модернізації, реалізація яких забезпечить стабільне та планомірне її проведення.

2. Ключовими аспектами формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення національної, економічної безпеки та повоєнного відновлення, які мають бути враховані на всіх її етапах, є 1) орієнтація та врахування вимог євроінтеграційного вектору розвитку України; 2) підвищення інституційної спроможності системи публічного управління в економічній сфері; 3) формування сучасного кадрового потенціалу системи публічного управління; 4) використання потенціалу сучасних інформаційно-комунікативних, мережевих та цифрових технологій із одночасним дотриманням вимог кібербезпеки; 5) забезпечення постійної координації та взаємодії всіх рівнів та ланок публічного управління в процесі її модернізації для подолання загроз економічній безпеці; 6) спрямованість на підвищення рівня довіри до системи публічного управління, в першу чергу — шляхом подолання корупції, підвищення прозорості діяльності в економічній сфері та розвитку міжсекторальної взаємодії.

Перспективи подальших досліджень стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

мають бути пов'язані з більш детальним дослідженням перерахованих вище аспектів модернізації у напрямку формування відповідних комплексних засадничих документів (Стратегія, Програма, Дорожня карта модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки) та відповідного комплексу практичних заходів щодо їх реалізації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Баштанник О. В. Економічна безпека як складова інституційної спроможності та конкурентоспроможності держави. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 100–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_21 (дата звернення: 08.01.2026).

2. Бліщук К. Ефективність діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2025. № 1 (96). С. 228–233. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768

3. Гавриш Н. В. Адаптивність публічного управління в умовах гібридних загроз: Український контекст. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2022. № 2. С. 78–85.

4. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243

5. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 114–136. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136

6. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 2. С. 29–36. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5. URL: https://www.researchgate.net/publication/394594841_MODERNIZACIA_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_AK_INSTRUMENTU_NEJTRALIZACII_ZAGROZ_NACIONALNIJ_BEZPECI (дата звернення: 10.01.2026).

7. Орел Ю. І. Публічне управління в умовах постконфліктного відновлення: українські реалії та міжнародний досвід. *Scientific Collection «InterConf»*. URL: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/30/24 (дата звернення: 08.01.2026).

8. Орлова Н., Козирєва О. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 123–133. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133

9. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р (дата звернення: 08.01.2026).

10. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility Plan 2024–2027: офіц. вебсайт. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 08.01.2026).

11. Сидорчук О. Г. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 49–57. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6

12. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text (дата звернення: 08.01.2026).

13. OECD / SIGMA. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Report. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

14. Ukraine 2025 Report: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2025 Communication on EU Enlargement Policy. Brussels, 04.11.2025. SWD (2025) 759 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Bashtannyk, O.V. (2023). Ekonomichna bezpeka yak skladova instytutsiinoi spromozhnosti ta konkurentospromozhnosti derzhavy [Economic security as a component of institutional capacity and competitiveness of the state]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, (37), 100–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_21 [in Ukrainian].

2. Blishchuk, K. (2025). Efektyvnist diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia shchodo zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta zahroz [The efficiency of public administration bodies in ensuring economic security under the conditions of global challenges and threats]. *Ekonomika i rehion*, 1(96), 228–233. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768 [in Ukrainian].

3. Havrysh, N.V. (2022). Adaptyvnist publichnoho upravlinnia v umovakh hbrydnykh zahroz: Ukrainskyi kontekst [Adaptability of public administration in the conditions of hybrid threats: Ukrainian context]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia — Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, (2), 78–85 [in Ukrainian].

4. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskykh tsinnostei [Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(6), 46–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152243 [in Ukrainian].

5. Lyndiuk, S. (2024). Innovatsii u publichnomu upravlinni dlia zabezpechennia sotsialnoi bezpeky [Innovations in public administration to ensure social security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(16), 114–136. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136 [in Ukrainian].

6. Mishchenko, D.A., & Mishchenko, L.O. (2025). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia yak instrumentu neitralizatsii zahroz natsionalnii bezpentsi [Modernization of public administration as a tool for neutralizing threats to national security]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava — Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (2), 29–36. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5. Available at: https://www.researchgate.net/publication/394594841_MODERNIZACIA_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_AK_INSTRUMENTU_NEJTRALIZACII_ZAGROZ_NACIONALNIJ_BEZPECI [in Ukrainian].

7. Orel, Yu. I. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh postkonfiktnoho vidnovlennia: ukrainski realii ta mizhnarodnyi dosvid [Public administration in the conditions of post-conflict recovery: Ukrainian realities and international experience]. *Scientific Collection «InterConf»*. Available at: https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/30/24 [in Ukrainian].

8. Orlova, N., & Kozyrieva, O. (2024). Ekonomichna ta sotsialna bezpeka vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [Economic and social security of internally displaced persons in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (9), 123–133. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133 [in Ukrainian].

9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Action plan for the implementation of the Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2022–2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p [in Ukrainian].

10. Ukraine Facility Plan 2024–2027 (2024). Prohrama finansovoi pidtrymky Ukrainy vid Yevropeiskoho Soiuzu [Ukraine Facility Plan 2024–2027: EU financial support program for Ukraine]. Available at: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ [in Ukrainian].

11. Sydorchuk, O.H. (2023). Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: antykoruptsiinyi aspekt [Problems of ensuring economic security in Ukraine: anti-corruption aspect]. *Publichne uriaduvannia*, 1(34), 49–57. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6 [in Ukrainian].

12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022–2025]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text [in Ukrainian].

13. OECD / SIGMA (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. *SIGMA Monitoring Report*. OECD Publishing. Available at: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf [in English].

14. European Commission. (2025). *Ukraine 2025 Report: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2025 Communication on EU Enlargement Policy* (SWD(2025) 759 final). Brussels. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 25.01.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

УДК 351.84:316.4.063.3:304.442

Шумляєва Ірина Дамирівна
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Shumliaieva Iryna
PhD in Public Administration, Associate Professor
Department of Public Administration and Local Self-Government
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0001-5727-8888

Карагодін Юрій Дмитрович
аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
Karagodin Iurii
Postgraduate Student of the
Specialty 281 «Public management and administration»
Dnipro University of Technology
ORCID: 0009-0007-7094-3441

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-2-11983

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ

SOCIAL DESIGN AS AN INSTRUMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESSES OF SOCIAL INTEGRATION AND REINTEGRATION

Анотація. *Вступ. Розвиток соціальної держави пов'язаний із новими викликами, що вимагає адаптації соціальних політик, впровадження інноваційних підходів до соціального захисту, а також більш гнучких і персоналізованих моделей підтримки громадян. Нині суспільства стикаються з численними та комплексними соціальними викликами, такими як зростання бідності, посилення соціальної нерівності, демографічні зміни, наслідки збройних конфліктів і природних катастроф тощо. У цьому контексті соціальне проєктування виступає як критично важливий і досить динамічний напрям соціального захисту та водночас інструмент для цілеспрямованого реагування на ці виклики, пропонуючи інноваційні та адаптивні рішення існуючих проблем. Як невід'ємний компонент соціальної системи, соціальні проєкти дозволяють гнучко адаптуватися до мінливих потреб населення та забезпечувати стабільний добробут, використовуючи їх у процесі соціальної інтеграції та реінтеграції переміщених осіб.*

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування напрямів використання соціального проєктування як інструменту публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції у воєнний період і протягом післявоєнного відновлення в Україні з урахуванням європейського досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення реалізації соціальних проєктів в Україні та їх підтримки міжнародними засобами, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно сутності й особливостей соціальних проєктів, зокрема в контексті забезпечення публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, основними з яких є: системний та абстрактно-логічний підхід (дав змогу розглядати соціальне проєктування як цілісний інструмент публічного

Авторське право © Автор(и). Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умови ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції з логічно пов'язаними взаємозв'язками); узагальнення (дозволив виділити підходи та сформулювати рекомендації щодо адаптації європейського досвіду й визначення перспектив подальшого розвитку соціального проєктування в Україні); аналіз та синтез (для уточнення сутності понять «соціальна інтеграція» та «реінтеграція» на основі вітчизняного законодавства та наукових підходів); порівняльний аналіз (з метою вивчення європейських практик для запровадження у вітчизняних умовах); кейс-стаді (для дослідження досвіду реалізації соціальних ініціатив у містах ЄС та оцінки їх ефективності).

Результати. Проведене дослідження засвідчило, що соціальне проєктування в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну та подальшого післявоєнного відновлення постає як стратегічний інструмент публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції переміщених громадян. Доведено, що успішна реалізація соціальних проєктів вимагає застосування міждисциплінарного та системного підходів, які дозволяють глибше розуміти сутність соціальних проблем та залучати громадян до процесів прийняття рішень, що зміцнює демократичні інститути та підвищує рівень довіри до влади. Аналіз європейського досвіду та міжнародного співробітництва продемонстрував ефективність парадигми публічного управління, орієнтованої на співучасть та багаторівневу координацію. Для адаптації цих практик в Україні визначено пріоритетні напрями (впровадження механізмів ко-планування із залученням органів влади, громади, науковців та безпосередніх бенефіціарів; застосування індукційного підходу через пілотне тестування інновацій на місцевому рівні з їх подальшим масштабуванням; використання контекстно чутливого моделювання рішень на основі аналізу соціально-демографічних даних та цифрових прогнозів), що має поєднуватися з підтримкою міжнародних партнерів, що сприятиме впровадженню нових інтегрованих моделей соціального захисту громадян.

Перспективи. Подальші наукові дослідження полягають у детальній розробці практичних аспектів соціального проєктування, апробованих в країнах ЄС, а також вивченні механізмів адаптації конкретних європейських інструментів до специфіки територій України з метою виокремлення релевантних для вітчизняного контексту елементів, які можуть бути імплементовані в систему публічного управління України з урахуванням розглянутих національних викликів. Актуальною залишається розробка методології оцінювання ефективності соціальних проєктів за міжнародною участю та дослідження ролі цифрових платформ у забезпеченні прозорості та інклюзивності соціального дизайну.

Ключові слова: *соціальне проєктування, публічне управління, соціальна інтеграція та реінтеграція, соціальний захист, інструмент, виклики.*

Summary. *Introduction. The development of the social state is associated with new challenges that require implementation of social policies, implementation of innovative approaches to social protection, and introduction of more flexible and personalized citizen support models. Contemporary societies are confronted with numerous complex social challenges, including rising poverty, increasing social inequality, demographic shifts, and the consequences of armed conflicts and natural disasters. In this context, social design emerges as a critically important and rather dynamic area of social protection and, at the same time, as an instrument for targeted responses to these challenges, offering innovative and adaptive solutions to existing problems. As an integral component of the system, social projects provide flexibility to the changing needs of the population and ensure consistent well-being through the application in the processes of social integration and reintegration of displaced persons.*

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the directions for employing social design as an instrument of public administration in the processes of social integration and reintegration during wartime and the post-war recovery period in Ukraine, taking into account European experience.

Materials and methods. The research materials include the regulatory and legal framework governing the implementation of social projects in Ukraine and their support by international instruments, as well as scholarly works of domestic and foreign researchers addressing the essence and specific features of social projects, particularly in the context of ensuring public administration of social integration and reintegration processes.

The study employed general scientific and special research methods, including: the systemic and abstract-logical approaches (which enabled considering social design as a holistic instrument of public administration with logically interconnected interrelations); generalization (which made it possible to identify approaches and formulate recommendations to adapt European experience and determine prospects for the further development of social design in Ukraine); analysis and synthesis (to clarify the essence of the concepts of «social integration» and «reintegration» based on national legislation and academic approaches); comparative analysis (to examine European practices for potential implementation under domestic conditions); and the case study method (to analyze the experience of implementing social initiatives in EU cities and to assess their effectiveness).

Results. The study has confirmed that, under the conditions of the Russian Federation full-scale invasion of Ukraine and the subsequent post-war recovery, social design functions as a strategic instrument of public administration in the processes of social integration and reintegration of the displaced citizens. It has been proven that the successful implementation of social projects requires interdisciplinary and systemic approaches, enabling a deeper understanding of social problems and facilitating citizen participation in decision-making processes, thereby strengthening democratic institutions and increasing public trust in government. The European experience and international cooperation analysis has demonstrated the effectiveness of a public administration paradigm oriented towards participatory governance and multi-level coordination. To adapt these practices in Ukraine, priority directions have been identified, including: the introduction of co-planning mechanisms involving public authorities, communities, scholars, and direct beneficiaries; the application of an inductive approach through pilot testing of innova-

tions at the local level followed by scaling; and the use of context-sensitive solutions modeling based on socio-demographic data analysis and digital forecasting. These measures should be combined with support from international partners to facilitate the implementation of new integrated models of citizens social protection.

Discussion. Further research should focus on the detailed elaboration of practical aspects of social design tested in EU countries, as well as on examining mechanisms for adapting specific European instruments to the territorial specificities of Ukraine in order to identify elements relevant to the domestic context that can be implemented within Ukraine's public administration system, taking into account existing national challenges. The development of methodologies for evaluating the effectiveness of internationally supported social projects remains relevant, as does the study of the role of digital platforms in ensuring transparency and inclusiveness in social design.

Key words: *social design, public administration, social integration and reintegration, social protection, instrument, challenges.*

Постановка проблеми. Соціальне проєктування набуває особливого значення в Україні, зважаючи на повномасштабне збройне вторгнення РФ, унаслідок чого було спричинено соціальні та гуманітарні негативні наслідки, включаючи масове внутрішнє переміщення і зовнішню міграцію населення, збільшення кількості осіб з інвалідністю, руйнування інфраструктури та погіршення психоемоційного стану громадян. Соціальне проєктування є важливим інструментом публічного управління, який спрямований на організацію та координацію процесів соціальної інтеграції та реінтеграції. Виходячи з його сутності, як «процесу розробки соціального проєкту, його ресурсного обґрунтування та технології реалізації з метою вирішення соціальних проблем та уникнення соціальних ризиків» [1], в умовах російської агресії важливим є наголос на системному міждисциплінарному підході до розробки, планування та впровадження соціальних ініціатив, що допомагають різним групам населення адаптуватися до змін у суспільстві, подолати соціальні бар'єри та відновити соціальні зв'язки.

У контексті публічного управління соціальне проєктування дозволяє ефективно мобілізувати ресурси, залучати зацікавлені сторони та забезпечувати координацію між різними рівнями влади і громадськими інститутами. З цієї позиції розвиток соціального проєктування є ключовим напрямом публічного управління, який забезпечує системність, прозорість і результативність у процесах соціальної інтеграції та реінтеграції, сприяючи побудові більш справедливого і гармонійного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального проєктування перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують різні аспекти цієї багатогранної проблематики. Європейський досвід надає важливі методологічні орієнтири для розвитку соціального проєктування та запровадження соціальних інновацій в контексті публічно-управлінського підходу. Так, Ф. Кампоморі та М. Казула [2] пропонують теоретичні підходи до формулювання управлінського виміру соціальних інновацій, а Т. Веллінгс, С. Маджумдар та Х. Пурнарас аналізують швейцарський підхід до покращення міського життя через нову модель та інструменти соціального проєктування у сфері розподілу муніципальних інвестицій [3].

Значна увага у вітчизняній науковій літературі приділяється теоретичному обґрунтуванню концептуальних засад соціальних проєктів. Так, аналізу понятійно-категоріального апарату, систематизації та характеристиці окремих видів соціальних проєктів присвячено праці М. Мішиної та О. Мішина [1], Г. Лемко [4], Т. Серги та С. Щербини [5], Т. Миговича, Т. Кропельницької та С. Кулеша-Любінець [6]. У контексті практичної реалізації ідей соціального проєктування К. Кулава та М. Брагар [7], О. Могилка і В. Костіна [8], а також Л. Романовська [9] акцентують увагу на вдосконаленні інструментарію соціального проєктування безпосередньо у практиці соціальної роботи. Водночас з цим В. Нікітенко, Г. Нагорна та О. Матюшенко досліджують процеси становлення та розвитку соціального проєктування як важливого напряму розвитку публічного управління [10; 11; 12].

Для даного дослідження важливими є праці українських науковців, присвячені специфіці соціальної інтеграції та реінтеграції в умовах збройної агресії та післявоєнного відновлення України. Зокрема, колектив вітчизняних авторів розглядає підходи у сфері стратегічного менеджменту соціальної інтеграції України в умовах російської агресії, зважаючи на ключові виклики та можливості для консолідації суспільства [13], а В. Плющ аналізує чинники соціальної інтеграції в українському суспільстві під час російсько-української війни, приділяючи увагу основним стратегіям включення різних соціальних груп до єдиного національного простору [14]. У наукових розробках В. Фадєєва визначаються завдання повоєнної соціальної (ре)інтеграції, наголошуючи на необхідності подолання нових соціальних викликів [15].

Доповнюючи проблематику сучасних викликів в Україні, О. Сахарук розкриває значення цифрових технологій у процесі соціальної інтеграції та реінтеграції стосовно осіб, які постраждали від війни [16], а І. Цимбалюк та А. Колосок визначають засади соціальної та економічної реінтеграції ветеранів війни в суспільне життя [17]. Вітчизняні науковці також активно розробляють напрями підтримки найбільш вразливих груп через застосування соціального проєктування як ефективного соціального захисту категорій населення, що потребують особливої уваги

[18; 19]. Водночас, попри вагомий внесок науковців у досліджувану проблематику, існує потреба в більш глибокому вивченні питань соціального проєктування в публічному управлінні та подальших пошуків щодо створення дієвих моделей соціальної (ре)інтеграції громадян в умовах відновлення України.

Метою статті є теоретичне обґрунтування напрямів використання соціального проєктування як інструменту публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції у воєнний період, а також протягом післявоєнного відновлення в Україні з урахуванням європейського досвіду.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення реалізації соціальних проєктів в Україні та їх підтримки міжнародними засобами, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців стосовно сутності й особливостей соціальних проєктів, зокрема в контексті забезпечення публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, основними з яких є: системний та абстрактно-логічний підхід (дав змогу розглядати соціальне проєктування як цілісний інструмент публічного управління процесами соціальної інтеграції та реінтеграції з логічно пов'язаними взаємозв'язками); узагальнення (дозволив виділити підходи та сформулювати рекомендації щодо адаптації європейського досвіду й визначення перспектив подальшого розвитку соціального проєктування в Україні); аналіз та синтез (для уточнення сутності понять «соціальна інтеграція» та «реінтеграція» на основі вітчизняного законодавства та наукових підходів); порівняльний аналіз (з метою вивчення європейських практик для запровадження у вітчизняних умовах); кейс-стаді (для дослідження досвіду реалізації соціальних ініціатив у містах ЄС та оцінки їх ефективності).

Виклад основного матеріалу. В умовах постійного ускладнення соціальних процесів актуалізується вирішення одного із головних завдань публічного управління — забезпечення гармонійного розвитку суспільства, що передбачає, зокрема, використання потенціалу соціальної інтеграції та реінтеграції. У вітчизняному законодавстві поняття соціальної інтеграції та реінтеграції вміщено в Державному стандарті соціальної інтеграції та реінтеграції бездомних осіб, затвердженому наказом Мінсоцполітики від 19 вересня 2013 р. № 596, де відповідна соціальна послуга визначена як «комплекс заходів з надання допомоги бездомним особам, що здійснюється протягом строку, необхідного для надання їм допомоги, і спрямований на поступове повернення бездомної особи до самостійного повноцінного життя в суспільстві з урахуванням індивідуальних потреб та наданням притулку» [20].

Соціальну (ре)інтеграцію в контексті післявоєнного відновлення В. Фадєєв пропонує розглядати, як процес залучення осіб до різних форм повсякденної соціальної взаємодії, зокрема через здійснення спільних колективних практик урядування, відновлення, громадської та волонтерської роботи [15, с. 113]. На думку О. Сахарука, соціальна інтеграція передбачає «процес включення людини до суспільства та забезпечення їй можливості повноцінно жити та розвиватися в ньому», тоді як «реінтеграція означає процес повернення людини до звичного життя після перерви, викликаної травматичною подію, такою як війна» [16, с. 43]. Виділяючи напрями державної політики соціальної інтеграції в умовах війни та післявоєнного відновлення, вітчизняні науковці пропонують виділяти інтеграцію ВПО та біженців в ЄС, реінтеграцію деокупованих територій, психологічну реабілітацію, європейську інтеграцію, підтримку соціальної рівності [13].

Аналізуючи процес реінтеграції І. Цимбалюк та А. Колосок наголошують на тому, що в якості багатоступеневого процесу розвитку та зміни певного стану (зовнішня реінтеграція), а також активних дій самої особи (внутрішня реінтеграція) включають фізичну, психологічну та соціально-економічну адаптацію. Важливість цього обумовлена необхідністю об'єднання і стабілізації суспільства, дотримання прав людини, а вирішення проблем реінтеграції запобігає соціальній ізоляції, безробіттю, погіршенню фізичного та психічного здоров'я, зростанню соціальної напруженості [17, с. 143].

У загальному значенні соціальна інтеграція є процесом включення індивіда або групи осіб до соціальної спільноти, суспільства в цілому або певної соціальної системи. Водночас вона передбачає адаптацію, прийняття норм, цінностей, правил поведінки, що домінують в суспільстві, а також активну участь в його соціальному, економічному, культурному житті. Соціальна інтеграція сприяє формуванню відчуття приналежності, стабільності та взаєморозуміння між різними соціальними групами, що є важливим для забезпечення соціальної згуртованості.

Соціальну реінтеграцію слід розглядати як процес вторинного включення особи або групи в соціальне середовище після періоду ізоляції, виключення або маргіналізації. Зазвичай цей термін застосовується до людей, які з різних причин тимчасово опинилися поза сталими для них соціальними структурами. Соціальна реінтеграція передбачає не лише суспільну адаптацію, але й подолання бар'єрів, які виникли через попередні труднощі.

Соціальна інтеграція, як загальний процес первинного включення в суспільство, може відбуватися протягом усього життя людини, оскільки є фундаментальною для функціонування будь-якого суспільства, забезпечуючи його цілісність та стабільність, а її види обумовлені багатьма факторами. Соціальна реінтеграція є більш специфічним і складним процесом, оскільки має вторинний характер, вимагаючи

не лише адаптації, а й подолання наслідків попереднього виключення. Це впливає на відповідні програми реінтеграції, які можуть включати професійну перепідготовку, психологічну підтримку, допомогу з житлом та працевлаштуванням, а також сприяння відновленню сімейних і громадських зв'язків.

В умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну, що стало безпрецедентним викликом для українського суспільства, яке зазнало внаслідок цього глибоких трансформацій, питання соціальної інтеграції та реінтеграції набувають особливої гостроти і критичної важливості з метою розуміння динаміки відповідних соціальних процесів, формування ефективної соціальної політики та підтримки мільйонів людей, життя яких було кардинально змінено. У контексті війни ці процеси передбачають повернення і включення до активного суспільного життя, зокрема людей, які повертаються після евакуації, переїзду чи деокупації, забезпечення їх рівних можливостей та доступу до ресурсів. Соціальна реінтеграція у такому контексті фокусується на поверненні до нормального життя таких осіб, що є складним процесом, який вимагає не лише відновлення матеріальної забезпеченості, але й соціальної, психологічної та емоційної підтримки.

До основних викликів, з якими стикається Україна в процесі соціальної інтеграції та реінтеграції громадян на сучасному етапі, слід віднести: масову внутрішню та зовнішню міграцію мільйонів українців, змушених покинути свої домівки, переїжджаючи в безпечніші регіони країни чи за кордон, навантаження на інфраструктуру громад, які прийняли переселенців; повернення частини переселенців унаслідок звільнення територій та поступового відновлення безпеки, зокрема тих українців, які виїхали за кордон, що потребує допомоги в адаптації, пошуку роботи, відновленні соціальних зв'язків та подоланні психологічних травм; деокупацію територій, що ставить перед державою і суспільством завдання реінтеграції населення, яке тривалий час перебувало під впливом ворожої пропаганди та зазнало репресій, вимагаючи роботи із подолання наслідків окупації, відновлення довіри та гарантування безпеки; психологічні травми та посттравматичний стресовий розлад унаслідок втрат, насильства, страху, депресій та інших психічних розладів, що обумовлює важливість побудови ефективної системи надання психологічної допомоги та реабілітації; соціальну стигматизацію та дискримінацію, зважаючи на порушення принципів рівності та справедливості, розділення людей, що послаблює соціальну згуртованість і потребує освітніх заходів, підвищення обізнаності й впровадження заходів, які захищають права всіх громадян з метою формування толерантного та інклюзивного суспільства; економічні проблеми і труднощі, обумовлені руйнуванням багатьох підприємств, зростання безробіття та інфляції, що негативно впливає на забезпечення гідного рівня життя для громадян; втрата довіри до публічних інституцій внаслідок тривалої збройної агресії та дезінформаційної кампанії з боку РФ потребує її відновлення для згуртування суспільства.

Зважаючи на ці виклики та існуючі проблеми, соціальне проєктування може стати потужним інструментом, що дозволяє органам публічного управління ефективно впливати на процеси соціальної інтеграції та реінтеграції. Соціальне проєктування, побудоване на проактивному підході до розробки, впровадження та оцінки проєктів, спрямованих на вирішення конкретних соціальних проблем, задоволення потреб певних груп населення та досягнення позитивних соціальних змін, дозволяє передбачати потенційні виклики та розробляти ефективні рішення, попереджаючи критичні наслідки.

Різні аспекти соціального проєктування досліджувалися вітчизняними вченими з метою вивчення розуміння сутності соціальних проєктів та процесу їх реалізації. Важливість розвитку соціального проєктування в Україні на сучасному етапі відображена в низці праць вітчизняних науковців з таких науково-прикладних аспектів: понятійно-категоріальна та видова характеристика соціальних проєктів [1; 4; 5; 6]; удосконалення соціального проєктування в практиці соціальної роботи [7; 8; 9]; становлення та розвиток соціального проєктування в публічному управлінні [10; 11; 12]; удосконалення інтеграційної політики України [14]; соціальне проєктування у забезпечення соціального захисту вразливих категорій населення [18; 19].

В європейському вимірі соціальне проєктування розглядається через практичне застосування сучасних методів аналізу даних, моніторингу та оцінки ефективності соціальних ініціатив та інновацій. Соціальні інновації в ЄС, зокрема, обумовлені встановленням у 2019 р. нового амбітного курсу на справедливу та інклюзивну Європу, яка захищає своїх громадян, створюючи для цього нові можливості. Так, на Соціальному саміті в Порто (2021 р.) було погоджено поставити соціальні мережі в центр політичних стратегій. Необхідність досягнення до 2030 р. трьох важливих соціальних цілей (занятість, навчання та скорочення бідності) потребує виконання та оперативного коригування існуючих стратегій, а також формування нових підходів, адаптуючи їх до умов, кі змінюються, для досягнення максимального соціального ефекту.

Слід відзначити, що проблематика соціальних інновацій була актуальною набагато раніше в ЄС, що демонструє дослідницький проєкт «Теоретичні, емпіричні та політичні основи для побудови соціальних інновацій у Європі» (TEPSIE), який здійснювався протягом 2012–2014 рр. за фінансування ЄС між шістьма європейськими інституціями: Данським технологічним інститутом, Молодим фондом, Центром соціальних інвестицій в Гейдельберзькому

університеті, Атлантис Консалтинг, Католицьким університетом Португалії та Вроцлавським дослідницьким центром EIT+. Проєкт був присвячений дослідженню перешкод для соціальних інновацій, а також структур і ресурсів, необхідних для їх підтримки на європейському рівні [21, с. 2].

Як відзначають Ф. Кампоморія та М. Казула, проєкт TEPSIE став важливим методологічним внеском для вимірювання соціальних інновацій. Досліджуючи їх концептуальну основу і базуючись на публічно-управлінському підході, вони запропонували триетапну основу для розробки соціально-інноваційних практик, які застосовуються у сфері інтеграції біженців в п'яти містах: Болонья і Парма (Італія), Берлін (Німеччина), Відень (Австрія) і Любляна (Словенія). Перший етап є підготовчим, передбачаючи глибокий аналіз контексту проблеми, як в актуальному, так і в історичних аспектах, а спроможність системи до інновацій вивчається згідно з підходом TEPSIE. Другий аналітичний етап включає в себе аналіз успішних кейсів, що були реалізовані в інших регіонах, з метою ідентифікації «розумних практик», а не лише «найкращих». На третьому етапі ко-планування реалізується побудова взаємодії між усіма зацікавленими сторонами (влада, громада, наука, бізнес) з визначенням мети, строків, сфер відповідальності сторін, можливих джерел фінансування, параметрів оцінки ефективності та інших аспектів [2, с. 177–180].

Такий підхід використовується в контексті реалізації європейського проєкту «Інтеграція біженців у суспільство та ринок праці через соціальні інновації» (SIforREF), який об'єднав муніципалітети, університети, неурядові організації та дослідницькі установи Австрії, Італії, Словенії та Німеччини з метою створення інноваційних підходів до інтеграції біженців у соціальне та економічне життя місцевих громад шляхом апробації окремих ініціатив через локальні пілотні проєкти в окремих регіонах з подальшим масштабуванням [22]. Основною метою проєкту SIforREF стало впровадження багаторівневого підходу до проєктування публічних рішень з використанням концепції партисипативного соціального дизайну (процес розробки соціальних інновацій за участі об'єктів інновацій). Проєкт не лише сприяв створенню інноваційних інструментів інтеграції, але й забезпечив системний обмін досвідом між міськими адміністраціями, академічними структурами та представниками громадянського суспільства. Визначальною рисою цієї ініціативи стало тестування локальних рішень через серію пілотних проєктів, зокрема моделі кооперативного житла для біженців у Відні (Wohnen im Dialog), платформи підтримки мігрантського підприємництва у Пармській агломерації, а також ініціативи соціального наставництва у Любляні.

Роль публічного управління у межах проєкту SIforREF мала подвійний характер: по-перше, муніципалітети виступали як інституційні носії змін, відповідаючи за впровадження практик на місцевому рівні; по-друге, вони були учасниками транскордонної координації, що дозволяло узгоджувати підходи до інтеграції у міжрегіональному форматі. Важливо підкреслити, що значна частина рішень приймалася з урахуванням зворотного зв'язку з цільовими групами, що забезпечувало високий рівень легітимності та адаптивності рішень до контексту конкретного міста. У результаті проєкту було підписано Меморандум порозуміння між ключовими учасниками, в якому були зафіксовані наміри масштабування успішних практик та закріплення їх у локальних стратегічних документах.

Аналогічну структуру має міський інноваційний проєкт INTEgreat, спрямований на покращення процесу соціальної інтеграції біженців і шукачів прихистку з реалізацією п'яти пілотних ініціатив в містах Варезе (Італія), Барселона (Іспанія), Афіни (Греція), Нікосія (Кіпр), Лімерик (Ірландія) з аналізом їх ефективності і формулюванням рекомендацій щодо подальшого масштабування. Проміжними здобутками цього проєкту є таке: за результатами роботи в містах-пілотах розроблено стратегію для муніципалітетів (Integration Strategy Framework, ISF), як рамковий підхід до локальних стратегій інтеграції біженців і шукачів притулку, що передбачає аналіз потреб, мапування стейкхолдерів, індикатори участі, шаблони міжсекторальних планів; в містах було створено інформаційні хаби, організовано інтеграційні фестивалі, мовні та працевлаштувальні воркшопи, реалізовано доступ до базових соціальних послуг, програми наставництва «peer-to-peer», розроблено набори фасилітаційних сесій, опитувальники та моделі круглих столів для залучення муніципалітетів, громадських організацій, діаспорних груп і самих мігрантів до спільного планування інтеграції, випробувані процедури прийняття локальних рішень місцевих проблем, у результаті чого проведено аналіз порівняльних даних щодо бар'єрів і каталізаторів локальної інтеграції; створено мультиканальний цифровий інформаційний хаб I-HUB для новоприбулих мігрантів з можливістю подальшої кастомізації і локалізації під окремі міста; розроблено рекомендації для центральної і місцевої влади з акцентом на необхідність координації між окремими регіонами в процесі імплементації рішень.

Крім цього, показовим є досвід швейцарського міста Аарау (кантон Аргау), де у 2023 р. було реалізовано дослідницький проєкт, спрямований на вдосконалення практик міського управління через поєднання партисипативного підходу та аналізу емпіричних даних. Ініціатива стала частиною наукової роботи колективу дослідників, що мала на меті розробити нову модель прийняття рішень у сфері розподілу муніципальних інвестицій за критерієм публічної легітимності [3]. Цей приклад соціального проєктування нового типу поєднав принципи доказової політики, цифрового прогнозування та активної участі громадян у процесі прийняття рішень.

Ключовою інновацією цього проєкту стало впровадження контекстно-незалежної метрики легітимності, яка дозволяє оцінювати відповідність інвестиційних рішень в різних районах міста очікуванням громадян та ступінь зміцнення довіри до органів місцевої влади. Так, в опитуванні взяли участь 1204 мешканців міста, яким було запропоновано оцінити низку можливих сценаріїв розподілу ресурсів. Зібрані дані дали змогу побудувати статистичну модель, яка визначає оптимальну стратегію інвестування з точки зору досягнення максимальної соціальної легітимності. Проєкт також включав створення прогностичної цифрової моделі на основі методів машинного навчання, яка дозволяє передбачити рівень суспільного схвалення рішень, виходячи з демографічних, соціальних та територіальних характеристик. Такий підхід забезпечує можливість ухвалення публічних рішень не лише з урахуванням прямих запитів громадян, але й шляхом моделювання їх очікувань та реакцій на ті чи інші інтервенції.

Роль органів публічної влади у цьому процесі була подвійною. З одного боку, муніципалітет Аарау виступив як партнер дослідницької ініціативи, надавши необхідний інституційний доступ до місцевої інфраструктури, сприяв поширенню інформації серед мешканців та гарантував подальше використання результатів дослідження у стратегічному плануванні міста. З іншого боку, органи влади постали як об'єкт реформування через запровадження нових процедур, що базуються на прозорості, відкритості та принципах соціального контракту.

Аналіз теоретико-прикладних засад соціального проєктування в країнах Європейського Союзу свідчить про існування стійкої парадигми публічного управління, орієнтованої на співучасть, доказовість та багаторівневу координацію. Для адаптації європейського досвіду в українських умовах вбачається доцільним інтегрувати розглянуті елементи соціального проєктування, апробовані в країнах Європейського Союзу, зокрема: механізми ко-планування із залученням органів влади, громадських організацій, наукових установ і самих бенефіціарів політик для забезпечення прозорості, підзвітності та підвищення рівня легітимності прийнятих публічно-управлінських рішень; індукційний підхід через пілотне тестування соціальних інновацій на місцевому рівні з аналізом ефективності й недоліків проєктів з подальшим масштабуванням успішних практик; контекстно чутливе моделювання рішень із застосуванням методів прогнозування на основі соціально-демографічних даних, що забезпечує можливість враховувати як реальні потреби цільових груп, так і можливі реакції громадськості; формування багаторівневих партнерств між державними структурами різних рівнів і громадянським суспільством, що забезпечує інституційну сталість інтеграційних рішень і узгодженість дій у період повоєнного відновлення.

Нині соціальне проєктування, як ефективний інструмент публічного управління, що сприяє соціальній інтеграції та реінтеграції громадян в Україні, дозволяє розробляти інноваційні, адаптивні та комплексні рішення для подолання соціальних проблем, забезпечення підтримки вразливих груп населення, відновлення соціальних зв'язків і формування інклюзивного суспільства. Цьому сприяє допомога міжнародних партнерів, які надають суттєву підтримку Україні за допомогою ініціатив із соціального проєктування. У цьому контексті слід відзначити запуск проєкту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України», ініційованого Міністерством соціальної політики України за фінансової допомоги Світового банку. Основні цілі цього проєкту стосуються оптимізації механізмів надання соціальної допомоги найвразливішим групам населення, вкладення коштів у посилення інституційної здатності органів, відповідальних за адміністрування соціальної допомоги та послуг, а також фінансування розвитку сімейних форм догляду для забезпечення допомоги дітям-сиротам, дітям без батьківської опіки, дітям з інвалідністю та сім'ям у соціально складних умовах [23].

У межах цього проєкту з вересня 2021 р. по вересень 2023 р. було передбачено проведення експериментального проєкту з організації в територіальних громадах соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах [24], реалізація якого збіглася з початком повномасштабної агресії РФ проти України. Згідно з наказами Мінсоцполітики України, до його учасників увійшли 105 територіальних громад, а для тестування інтегрованої моделі було обрано 15 територіальних громад.

У продовження цієї діяльності було розпочато впровадження експериментального проєкту із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості [25], яка покликана сприяти збереженню та покращенню психологічного благополуччя громадян, зменшенню рівня стресу та тривожності в суспільстві, підвищенню здатності населення до ефективної адаптації в умовах кризових явищ. До участі в проєкті запрошені всі територіальні громади України. Постановою Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 р. № 1505 експериментальний проєкт було продовжено до 30 червня 2026 р. [26].

Світовий банк у листопаді 2023 р. схвалив додаткове фінансування проєкту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності» (INSPIRE), який покликаний посилити соціальний захист в Україні. Цей проєкт спрямований на підтримку найуразливіших верств населення як під час війни, так і в період повоєнного відновлення, а також модернізацію системи надання соціальних послуг. Укладена 4 грудня 2024 р. угода про позику передбачає запровадження 29

видів соціальних виплат, що дозволить надавати комплексну допомогу тим, хто опинився у скрутному становищі [27].

Важливими ініціативами також є проєкти Ради Європи у межах Плану дій для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023–2026 рр., присвячені захисту соціальних прав («Посилення соціального захисту в Україні», «Посилення соціального виміру в Україні»). Їх метою є підтримка українських органів державної влади в частині забезпечення гідного рівня соціального захисту постраждалого від війни населення, включно з переміщеними особами, літніми людьми, дітьми, особами з обмеженими можливостями та особами, які належать до вразливих груп, у прозорий, стійкий спосіб, що враховує гендерні аспекти, як істотної складової стійкої політики органів влади щодо захисту прав людини [28].

В умовах серйозного зниження людського капіталу внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації особливу важливість набуває реалізація відповідної частини Плану дій Ukraine Facility протягом 2024–2027 рр. за фінансової підтримки Європейського Союзу [29]. Для усунення соціальних та економічних наслідків війни, покращення якості життя в Україні, покращення демографічної ситуації та повернення людей в Україну передбачено комплексний підхід для реалізації 9-ти реформ, що включає: нову політику зайнятості; розвиток системи освіти та культури; створення нових програм соціального житла; забезпечення ґендерної рівності; розвиток соціальної інфраструктури; зміцнення системи соціального захисту та підтримки; підвищення ефективності державного управління у соціальній сфері; інтеграцію принципів соціальної справедливості й інклюзивності; деінституціоналізацію соціального догляду та обслуговування. Особлива увага приділяється адаптації національного законодавства до європейських стандартів, що сприятиме сталому розвитку соціальних послуг і збільшенню доступу до них для всіх верств населення, зокрема для найбільш вразливих.

У цьому напрямі позитивний європейський досвід соціального проєктування є цінним джерелом для формування української моделі соціальної інтеграції та реінтеграції, враховуючи національні виклики воєнного часу та повоєнного відновлення. Імплементація релевантних елементів цих практик у систему соціального проєктування з подальшою реалізацією в межах публічного управління України сприятиме посиленню участі громадян у прийнятті рішень, розвитку соціальних інновацій і, як наслідок, ефективній реалізації соціальних проєктів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Соціальне проєктування, як ефективний інструмент публічного управління, сприяє соціальній інтеграції та реінтеграції громадян в умовах сучасних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Воно дозволяє розробляти інноваційні, адаптивні та комплексні рішення для подолання соціальних проблем, забезпечення підтримки вразливих груп населення, відновлення соціальних зв'язків і формування інклюзивного суспільства. Вітчизняний досвід соціального проєктування, поєднаний із міжнародними та європейськими практиками, підкреслює важливість міждисциплінарного підходу, системності, прозорості та координації між різними рівнями влади і громадськими інститутами.

Використання соціального проєктування для процесу соціальної інтеграції та реінтеграції в Україні є довготривалим й багатогранним процесом, який вимагає консолідованих зусиль держави, громадянського суспільства, міжнародних партнерів та кожного громадянина. У цьому контексті важливим є здійснення подальших досліджень щодо конкретизації практичних аспектів соціального проєктування, апробованих у країнах ЄС, а також вивченні механізмів адаптації конкретних європейських інструментів до специфіки територій України з метою виокремлення релевантних для вітчизняного контексту елементів, які можуть бути імплементовані в систему публічного управління України з урахуванням розглянутих національних викликів. Актуальною залишається розробка методології оцінювання ефективності соціальних проєктів за міжнародною участю, а також дослідження ролі цифрових платформ у забезпеченні прозорості та інклюзивності соціального конструювання.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.
ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.
ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.
КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620 (дата звернення: 2.01.2026).

2. Campomori F., Casula M. How to frame the governance dimension of social innovation: theoretical considerations and empirical evidence. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2023. № 36(2). P. 171–189. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13511610.2022.2036952 (дата звернення: 28.01.2026).

3. Wellings T. S., Majumdar S., Hänggli Fricker R., Pournaras E. Improving city life via legitimate and participatory policy-making: A data-driven approach in Switzerland. *Improving City Life via Data-driven Approach*: Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research, dg.o '23, July 11–14, 2023. Gdańsk, Poland. URL: https://arxiv.org/abs/2306.13696 (дата звернення: 10.01.2026).

4. Лемко Г. І. Соціальне проєктування: дефініція поняття. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 78. С. 50–53.

5. Серга Т. О., Щербина С. С. Соціальне проєктування: сутність, призначення, методологія. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер.: «Педагогіка. Соціальна робота». 2024. Вип. 1(54). С. 195–199.

6. Myhovych T., Kropelnytska S., Kulesha-Liubinets M. Components and features of the social project. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica:* Conference:, June 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3241 (дата звернення: 15.01.2026).

7. Кулава К. О., Брагар М. І. Соціальне проєктування як інструмент розвитку та вдосконалення практики соціальної роботи. *Матеріали 79-ї наук. конф. проф.-викл. складу і наук. працівників Одеського нац. ун-ту ім. І. І. Мечникова*. Секція «Факультет психології та соціальної роботи» (Одеса, 27–29.11.2024). Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2024. С. 27–30. URL: https://dspace.onu.edu.ua/items/a3ed80e5-a91d-4a75-9b32-e7a8e9412a06 (дата звернення: 12.01.2026).

8. Могилка О. П, Костіна В. В. Соціальне проєктування в умовах війни в Україні: досягнення та нові виклики. *Сучасні реалії та перспективи соціального виховання в різних соціальних інституціях*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. Харків: [б.в.]. 2023. С. 191–198. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95435ae1-7212-4af2-8e71-795cfe1a9a87/content (дата звернення: 12.01.2026).

9. Романовська Л. І. Особливості соціального проєктування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2020 р. Т. 1, № 68. С. 104–108.

10. Нікітенко В. Соціальне проєктування у публічному управлінні: синергетична методологія. *Humanities studies*. 2023. № 16 (93). С. 174–182. URL: https://humstudies.com.ua/article/view/288999/282611 (дата звернення: 13.01.2026).

11. Нагорна Г. О. Соціальне проектування: історія становлення та розвитку. *Молодий вчений*. 2016. № 5 (32). С. 451–454.

12. Матюшенко О. В. Соціальне проєктування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій*. Сер.: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-4-02-01/2022-4-02-01 (дата звернення: 15.01.2026).

13. Квасній Л. Г., Ворончак І. О., Квасній З. В., Сенишин С. Є., Гацков, О. А. Стратегічний менеджмент соціальної інтеграції України в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/380 (дата звернення: 16.01.2026).

14. Плющ В. Стратегії соціальної інтеграції в українському суспільстві під час російсько-української війни. *Соціологічні студії*. 2025. № 2(27). С. 51–59. URL: https://sociostudios.knu.ua/index.php/socio/uk/article/view/427 (дата звернення: 02.01.2026).

15. Fadieiev V. Old and new differences: social (re)integration after the war. *Filosofska Dumka*. 2023. № 2. С. 99–116.

16. Сахарук О. Роль цифрових технологій у процесі соціальної інтеграції та реінтеграції постраждалих від війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 1 (12). С. 42–47.

17. Цимбалюк І., Колосок А. Теоретичні основи соціально-економічної реінтеграції ветеранів у цивільне суспільство. *Вічливість. Humanitas.* 2024. № 2. С. 140–148.

18. Михайлишин Г., Довга М. Соціальне проектування як один із прогресивних засобів подолання проблем молодих сімей у Івано-Франківській області. *Освітній простір України.* 2019. Т. 17. С. 139–146. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/esu/article/view/2604 (дата звернення: 18.01.2026).

19. Петрочко Ж. Інновації соціальної роботи щодо забезпечення права дитини на сім'ю: супровід сімей із чатботу «Дитина не сама». *Вічливість. Humanitas.* 2023. № 3. С. 74–81.

20. Про затвердження Державного стандарту соціальної інтеграції та реінтеграції бездомних осіб : Наказ *Мінсоцполітики України* від 19.09.2013 р. № 596. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1671-13#Text (дата звернення: 29.01.2026).

21. Social innovation theory and research. A Guide for Researchers. December 2014. 52 p. URL: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2785_Tepsie_A-guide_for_researchers_ 06.01.15_WEB.pdf (дата звернення: 21.01.2026).

22. Interreg Central Europe Programme. SIforREF — Integrating Refugees in Society and the Labour Market Through Social Innovation. URL: https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/SiforREF.html (дата звернення: 22.01.2026).

23. Проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення України». URL: https://proifi.gov.ua/projects/227408004 (дата звернення: 23.01.2026).

24. Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації в територіальних громадах соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах : Постанова Кабінету Міністрів України від 4.08.2021 р. № 817. URL: https://zakononline.ua/documents/show/498199___741319 (дата звернення: 05.01.2026).

25. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.10.2023 р. № 1049. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.01.2026).

26. Деякі питання реалізації експериментального проекту з організації надання комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості в територіальних громадах: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 р. № 1505. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1505-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.01.2026).

27. Угода про позику (Додаткове фінансування для Проекту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку: позика 9765-UA від 04.12.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_026-24#top (дата звернення: 12.01.2026).

28. План дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова» CM(2022)187 від 29.11.2022 р. URL: https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282 (дата звернення: 24.01.2026).

29. План для Ukraine Facility. 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (дата звернення: 16.01.2026).

References

1. Mishyna C. V., Mishyn O. Yu. Naukovo-praktychni zasady sotsialnoho proektuvannia. Efektyvna ekonomika. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7620

2. Campomori F., Casula M. How to frame the governance dimension of social innovation: theoretical considerations and empirical evidence. *Innovation: The European Journal of Social Science Research.* 2023. № *36*(2). P. 171–189. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13511610.2022.2036952

3. Wellings T. S., Majumdar S., Hänggli Fricker R., Pournaras E. Improving city life via legitimate and participatory policy-making: A data-driven approach in Switzerland. *Improving City Life via Data-driven Approach*: Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research, dg.o '23, July 11–14, 2023. Gdańsk, Poland. URL: https://arxiv.org/abs/2306.13696

4. Lemko H. I. Sotsialne proiektuvannia: definitsiia poniattia. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh.* 2021. № 78. S. 50–53.

5. Serha T. O., Shcherbyna S. S. Sotsialne proiektuvannia: sutnist, pryznachennia, metodolohiia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser.: "Pedahohika. Sotsialna robota"*. 2024. Vyp. 1(54). S. 195–199.

6. Myhovych T., Kropelnytska S., Kulesha-Liubinets M. Components and features of the social project. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica:* Conference, June 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3241

7. Kulava K. O., Brahar M. I. Sotsialne proiektuvannia yak instrument rozvytku ta vdoskonalennia praktyky sotsialnoi roboty. Materialy 79-yi nauk. konf. prof.-vykl. skladu i nauk. pratsivnykiv Odeskoho nats. un-tu im. I. I. Mechnykova. Sektsiia "Fakultet psykholohii ta sotsialnoi roboty" (Odesa, 27–29.11.2024). Odesa: Odes. nats. un-t im. I. I. Mechnykova, 2024. S. 27–30. URL: https://dspace.onu.edu.ua/items/a3ed80e5-a91d-4a75-9b32-e7a8e9412a06

8. Mohylka O. P, Kostina V. V. Sotsialne proiektuvannia v umovakh viiny v Ukraini: dosiahnennia ta novi vyklyky. *Suchasni realii ta perspektyvy sotsialnoho vykhovannia v riznykh sotsialnykh instytutsiiakh*: materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. Kharkiv: [b.v.]. 2023. S. 191–198. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95435ae1-7212-4af2-8e71-795cfe1a9a87/content

9. Romanovska L. I. Osoblyvosti sotsialnoho proiektuvannia v sotsialnii roboti. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh.* 2020 r. № 68. T. 1. S. 104–108.

10. Nikitenko V. Sotsialne proiektuvannia u publichnomu upravlinni: synerhetychna metodolohiia. *Humanities studies*. 2023. № 16 (93). S. 174–182. URL: https://humstudies.com.ua/article/view/288999/282611

11. Nahorna H. O. Sotsialne proektuvannia: istoriia stanovlennia ta rozvytku. *Molodyi vchenyi*. 2016. № 5 (32). S. 451–454.

12. Matiushenko O. V. Sotsialne proiektuvannia: teoretychni pidkhody do vyznachennia. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser.: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia.* 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-4-02-01/2022-4-02-01

13. Kvasnii L. H., Voronchak I. O., Kvasnii Z. V., Senyshyn S. Ye., Hatskov, O. A. Stratehichnyi menedzhment sotsialnoi intehratsii Ukrainy v umovakh viiny. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk.* 2025. № 9. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/380

14. Pliushch V. Stratehii sotsialnoi intehratsii v ukrainskomu suspilstvi pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. *Sotsiolohichni studii.* 2025. № 2(27). S. 51–59. URL: https://sociostudios.knu.ua/index.php/socio/uk/article/view/427

15. Fadieiev V. Old and new differences: social (re)integration after the war. *Filosofska Dumka.* 2023. № 2. S. 99–116.

16. Sakharuk O. Rol tsyfrovykh tekhnolohii u protsesi sotsialnoi intehratsii ta reintehratsii postrazhdalykh vid viiny. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*. 2024. Vyp. 1 (12).

17. Tsymbaliuk I., Kolosok A. Teoretychni osnovy sotsialno-ekonomichnoi reintehratsii veteraniv u tsyvilne suspilstvo. *Vvichlyvist. Humanitas.* 2024. № 2. S. 140–148.

18. Mykhailyshyn H., Dovha M. Sotsialne proektuvannia yak odyn iz prohresyvnykh zasobiv podolannia problem molodykh simei u Ivano-Frankivskii oblasti. *Osvitnii prostir Ukrainy.* 2019. T. 17. S. 139–146. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/esu/article/view/2604

19. Petrochko Zh. Innovatsii sotsialnoi roboty shchodo zabezpechennia prava dytyny na simiu: suprovid simei iz chatbotu "Dytyna ne sama". *Vvichlyvist. Humanitas.* 2023. № 3. S. 74–81.

20. Pro zatverdzhennia Derzhavnoho standartu sotsialnoi intehratsii ta reintehratsii bezdomnykh osib: Nakaz Minsotspolityky Ukrainy vid 19.09.2013 r. № 596. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1671-13#Text

21. Social innovation theory and research. A Guide for Researchers. December 2014. 52 p. URL: https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2785_Tepsie_A-guide_for_researchers_06.01.15_WEB.pdf

22. Interreg Central Europe Programme. SIforREF — Integrating Refugees in Society and the Labour Market Through Social Innovation. URL: https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/SiforREF.html

23. Proiekt "Modernizatsiia systemy sotsialnoi pidtrymky naselennia Ukrainy". URL: https://proifi.gov.ua/projects/227408004

24. Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu z orhanizatsii v terytorialnykh hromadakh sotsialnoi roboty iz simiamy ta ditmy, yaki nalezhat do vrazlyvykh hrup naselennia ta/abo perebuvaiut u skladnykh zhyttievykh obstavynakh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4.08. 2021 r. № 817. URL: https://zakononline.ua/documents/show/498199___741319

25. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu iz zaprovadzhennia kompleksnoi sotsialnoi posluhy z formuvannia zhyttiestiikosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3.10.2023 r. № 1049. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D0%BF#Text

26. Deiaki pytannia realizatsii eksperymentalnoho proektu z orhanizatsii nadannia kompleksnoi sotsialnoi posluhy z formuvannia zhyttiestiikosti v terytorialnykh hromadakh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19.11.2025 r. № 1505. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1505-2025-%D0%BF#Text

27. Uhoda pro pozyku (Dodatkove finansuvannia dlia Proektu "Investytsii u sotsialnyi zakhyst zadlia pidvyshchennia okhoplennia, stiikosti ta efektyvnosti (INSPIRE)") mizh Ukrainoiu ta Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta rozvytku: pozyka 9765-UA vid 04.12.2024 r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_026-24#top

28. Plan dii Rady Yevropy dlia Ukrainy na 2023–2026 roky "Stiikist, vidnovlennia ta vidbudova" CM(2022)187 vid 29.11.2022 r. URL: https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282

29. Plan dlia Ukraine Facility. 2024–2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 01.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.02.2026
Дата публікації: 28.02.2026

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 2 (67)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2026

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 28.02.2026

Адреса редакції:
04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com