

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 12(65) / 2025



**Електронне наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND NATIONAL SECURITY»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 12 (65)

Київ 2025

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 В) 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, 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publične administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

Редакція
Головний редактор

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

Заступники головного редактора

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

Редакційна колегія

Арошідзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

Ахметова Лайла Сейсембековна — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

Бурик Зоряна Михайлівна — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Гечбаія Бадрі Нодаровіч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

Гурковський Володимир Ігорович — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

Гвожджевiч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

Дегтяр Андрій Олегович — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

Драган Іван Олександрович — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

Іваницька Ольга Михайлівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

Кіслов Денис Васильович — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Козаков Володимир Миколайович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кринична Ірина Петрівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

Мідельський Сергій Людвигович — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

Новак-Каляева Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Радченко Олександр Віталійович — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

Ромат Євгеній Вікторович — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Сурай Інна Геннадіївна — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кухарчук Петро Михайлович — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

Шмагун Антоніна Вікторівна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Яровой Тихон Сергійович — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Агнешка Кістер — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Голодинський Мирослав Михайлович, Дробчук Наталія Юріївна
СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....9

Гриненко Ігор Іванович
ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 18

Заблоцький Володимир Валентинович
МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ У КРАЇНАХ БЛИЗЬКОГО СХОДУ: ПРОБЛЕМИ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....25

Крупник Андрій Семенович, Шегіда Лариса Георгіївна
КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ: КОНЦЕПТ СОЛІДАРНОЇ УКРАЇНІЗАЦІЇ37

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Дабіжа Віра Василівна, Пендальчук Євгеній Володимирович
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ48

Пискун Дмитро Володимирович
УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПУБЛІЧНИХ ОСІБ:
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....56

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Кириченко Ганна Володимирівна
ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ: ТРАНСФОРМАЦІЯ
ДЕРЖАВНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ...64

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Виноградова Наталія Леонідівна
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ72

Капітоненко Олександр Вікторович, Берданова Ольга Володимирівна
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КОМПЛЕКСНОГО
ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ80

Козій Олеся Ярославівна РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ГРОМАДИ	89
--	----

Люлява Віталій Васильович КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ: ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КОРПУСУ МІСЦЕВИХ УРЯДНИКІВ	96
--	----

Пфістер Дмитро Генріхович РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ SMART CITY В УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: АГЛОМЕРАЦІЙНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	103
---	-----

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Оліскевич Маркіян Мирославович СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІ КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ: ЛОГІКА ВЗАЄМОДОПОВНЮВАНOSTІ.....	113
---	-----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Залізнюк Вікторія Петрівна, Кульчій Інна Олексіївна, Задорожний Володимир Петрович КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	120
---	-----

Івкін Віктор Іванович АГРОВОЛЬТАІКА: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ	129
---	-----

Лопаткіна Оксана Олександрівна УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПОСЛУГ ПРИВАТНИХ КЛІНІК У ЛІКУВАННІ ПОРАНЕНЬ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ...	137
--	-----

Мкртичян Олена Миколаївна, Сиволовська Олена Вікторівна СТРУКТУРА ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	142
--	-----

Опанащук Петро Володимирович ЕФЕКТИВНІСТЬ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ.....	151
--	-----

Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ.....	158
---	-----

Семеновський Артем Анатолійович УТОЧНЕННЯ БАЗОВИХ ПОНЯТЬ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СУТНІСТЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ	164
--	-----

Чорнопиский Валерій Іванович НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	171
--	-----

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

- Holodynskyi Myroslav, Drabchuk Nataliia**
SYSTEM OF INCENTIVES AND MOTIVATION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT
IN THE PUBLIC SECTOR9
- Hrynenko Ihor**
CHALLENGES OF DIGITALIZATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN UKRAINE UNDER
MARTIAL LAW 18
- Zablotskyi Volodymyr**
LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE MIDDLE EAST COUNTRIES: PROBLEMS AND
DEVELOPMENT PROSPECTS.....25
- Krupnyk Andrii, Shehyda Larysa**
STATE COMMUNICATION POLICY AS AN INSTRUMENT FOR SHAPING NATIONAL IDENTITY:
THE CONCEPT OF SOLIDARY UKRAINIANIZATION37

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

- Dabizha Vira, Pendalchuk Yevhenii**
THE DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR TRANSFORMING POLITICAL COMMUNICATION
IN PUBLIC ADMINISTRATION48
- Pyskun Dmytro**
PUBLIC FIGURES' REPUTATION AND INFORMATION RISK MANAGEMENT: MODERN
COMMUNICATION STRATEGIES IN THE DIGITAL AGE56

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

- Kyrychenko Hanna**
THE ENERGY SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MILITARY THREATS:
THE TRANSFORMATION OF STATE ENERGY POLICY AND INSTITUTIONAL RESPONSE
MECHANISMS64

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

- Vynohradova Nataliia**
THE LEGAL AND REGULATORY SUPPORT OF THE COMMUNICATIVE POLICY OF LOCAL
SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES IN UKRAINE.....72
- Kapitonenko Oleksandr, Berdanova Olga**
CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF MECHANISMS OF COMPREHENSIVE
PLANNING OF SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIES80
- Koziy Olesya**
THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT
OF PUBLIC EDUCATION89

Lyulyavya Vitaliy HUMAN RESOURCE PROVISION FOR ADMINISTRATIVE REFORM: BUILDING A PROFESSIONAL CORPS OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS	96
--	----

Pfister Dmytro DEVELOPMENT OF THE SMART CITY CONCEPT IN UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES: THE AGGLOMERATION DIMENSION OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	103
---	-----

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Oliskevych Markiyan SERVICE-ORIENTED CONCEPTS OF THE MODERN STATE: THE LOGIC OF COMPLEMENTARITY	113
--	-----

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Zalizniuk Viktoriia, Kulchii Inna, Zadorozhnyi Volodymyr RISK CONTROLLING IN STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENT PROJECTS UNDER MARTIAL LAW	120
--	-----

Ivkin Viktor AGROVOLTAICS: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE.....	129
--	-----

Lopatkina Oksana QUALITY MANAGEMENT AND STANDARDIZATION OF SERVICES PROVIDED BY PRIVATE CLINICS IN THE TREATMENT OF WAR INJURIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES.....	137
---	-----

Mkrtychian Olena, Syvolovska Olena INTEGRATED INDICATOR OF MARKETING EFFECTIVENESS: METHODOLOGY AND EMPIRICAL VALIDATION.....	142
--	-----

Opanashchuk Petro THE EFFECTIVENESS OF UKRAINE'S HUMANITARIAN POLICY: ASSURANCE MECHANISMS AND THE EUROPEAN CONTEXT.....	151
---	-----

Pasemko Galyna, Taran Oksana METHODOLOGICAL BASES OF PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF THE COUNTRY	158
---	-----

Semenovskyi Artem CLARIFICATION OF THE BASIC CONCEPTS THAT DETERMINE THE ESSENCE OF INCLUSIVE SPACE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT.....	164
---	-----

Chornopysky Valeriy REGULATORY AND LEGAL MECHANISM OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MATERIAL SUPPORT OF TROOPS IN THE CONTEXT OF MODERN SECURITY CHALLENGES	171
--	-----

УДК 351.84

Голодинський Мирослав Михайлович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Holodynskiy Myroslav

*postgraduate student, Department of Public Management and Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National University*

ORCID: 0009-0004-0993-7120

Драбчук Наталія Юріївна

доктор філософії (PhD),

*асистент кафедри публічного управління та адміністрування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Drabchuk Nataliia

Doctor of Philosophy (PhD),

*Assistant of the Department of Public Management and Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National University*

ORCID: 0000-0001-5965-9959

DOI: 10.25313/2520-2308-2025-12-11700

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

SYSTEM OF INCENTIVES AND MOTIVATION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Анотація. Вступ. У статті розглянуто систему стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері як цілісну багаторівневу конструкцію, що поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. Наголошено, що в умовах публічної служби провідну роль відіграють нематеріальні мотиватори – відчуття суспільної місії, професійна самореалізація, можливість впливати на суспільні процеси та доступ до безперервного професійного розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація системи стимулювання і мотивації розвитку персоналу в публічній сфері, виокремлення її ключових структурних рівнів та визначення провідних груп стимулів, що забезпечують стійку внутрішню мотивацію до професійного зростання.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти у сфері державної служби, а також практичні рекомендації органів публічної влади. Застосовано методи контент-аналізу, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, узагальнення й систематизації для виокремлення ключових підходів до мотивації та розвитку персоналу.

Результати. Обґрунтовано, що ефективна система стимулювання розвитку персоналу формується на трьох взаємопов'язаних рівнях: інституційному (ціннісні орієнтири, стандарти компетентностей, регламентація професійного навчання), організаційному (кар'єрне планування, оцінювання результативності, наставництво, зворотний зв'язок, культура довіри) та індивідуальному (цінності, професійні очікування, поколіннєві особливості, внутрішня готовність до розвитку). Показано, що поєднання фінансових стимулів із соціально-психологічними, організаційними та освітньо-професійними чинниками забезпечує довгострокову мотивацію, зростання залученості та готовність до інновацій. Узагальнено позитивні елементи зарубіжного досвіду (зокрема Канади) та сучасні підходи до врахування поколіннєвих відмінностей у мотиваційних стратегіях.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична оцінка ефективності різних груп стимулів для окремих категорій публічних службовців, розроблення кількісних індикаторів впливу системи стимулювання на результативність органів влади, а також моделювання персоналізованих мотиваційно-розвивальних програм з урахуванням цифрової трансформації та поколіннєвої специфіки персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу, публічна сфера, публічне управління, система стимулювання, мотивація персоналу, нематеріальні стимули, професійний розвиток, кар'єрний розвиток.

Summary. Introduction. The article examines the system of incentives and motivation for the development of personnel in the public sector as an integrated multi-level construct that combines institutional, organizational and individual factors. It is emphasized that in the context of public service, non-material motivators play a leading role, such as a sense of public mission, professional self-realization, the possibility to influence societal processes and access to continuous professional development.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and conceptualization of the system of incentives and motivation for personnel development in the public sphere, to identify its key structural levels and to determine the main groups of incentives that ensure sustainable internal motivation for professional growth.

Materials and methods. The research is based on scientific publications of Ukrainian and foreign scholars, analytical reports of international organizations, regulatory documents in the field of civil service, as well as practical guidelines issued by public authorities. The study employs content analysis, comparative and structural-functional analysis, as well as methods of generalization and systematization in order to identify the main approaches to motivation and development of public sector personnel.

Results. It is substantiated that an effective system of incentives for personnel development operates at three interrelated levels: the institutional level (value framework of public service, competency standards, regulation of professional training), the organizational level (career planning, performance appraisal, mentoring, feedback, culture of trust and participation) and the individual level (values, professional expectations, generational characteristics, internal readiness for development). The article shows that the combination of financial incentives with socio-psychological, organizational and educational-professional factors provides long-term motivation, higher engagement and readiness for innovation. Positive elements of international practice (in particular, Canada) and modern approaches to incorporating generational differences into motivational strategies are summarized.

Prospects. Future research should focus on empirical assessment of the effectiveness of different groups of incentives for specific categories of public servants, the development of quantitative indicators to measure the impact of the incentive system on the performance of public authorities, as well as the design and testing of personalized motivation and development programs that take into account digital transformation and generational specificity of public sector personnel.

Key words: personnel development, public sector, public administration, incentive system, personnel motivation, non-material incentives, professional development, career development.

Постановка проблеми. Сучасні трансформації публічного управління в Україні зумовлюють зростання вимог до професіоналізму, гнучкості та інноваційності персоналу публічної служби. В умовах обмежених фінансових ресурсів, високого рівня організаційної турбулентності та суспільного запиту на якісні публічні послуги особливого значення набуває побудова ефективної системи стимулювання та мотивації розвитку персоналу. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, виявляються недостатніми для забезпечення високої залученості, відповідальності та готовності до безперервного професійного зростання.

Проблема ускладнюється тим, що в публічній сфері мотивація персоналу нерозривно пов'язана із ціннісною орієнтацією на суспільне благо, публічну місію, етичні стандарти та довіру громадян. Водночас на практиці заходи щодо розвитку персоналу часто мають фрагментарний, формальний характер і не інтегровані в цілісну систему управління людськими ресурсами. Це породжує суперечність між декларованою важливістю розвитку людського потенціалу в публічному управлінні та реальним станом системи стимулювання, яка не завжди забезпечує стійку внутрішню мотивацію до професійного зростання. Вирішення цієї суперечності потребує наукового осмислення системи стимулювання та мотивації розвитку персоналу як багаторівневого утворення, узгодженого з сучасними викликами публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика мотивації та стимулювання персоналу в публічній сфері посідає помітне місце в сучасній науковій літературі й аналітичних звітах міжнародних організацій. У працях Програми розвитку ООН акцент робиться на концепції public service motivation, відповідно до якої публічні службовці мотивуються не лише матеріальними стимулами, а насамперед орієнтацією на суспільний інтерес, відчуттям значущості своєї праці та відповідальністю перед громадянами [1; 12]. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію персоналу в публічній сфері як ціннісно зумовлений феномен, тісно пов'язаний із суспільною місією державної служби.

Значний масив зарубіжних досліджень присвячений зв'язку між кар'єрним розвитком, умовами праці та результативністю персоналу. Зокрема, доведено, що системно організований кар'єрний розвиток, підтриманий сприятливим робочим середовищем, має прямий і опосередкований через мотивацію вплив на продуктивність працівників [2]. У фокусі сучасних робіт також перебуває поколіннєвий вимір мотивації: показано, що представники молодших поколінь (Y і Z) значно більше орієнтовані на можливість розвитку, сенс роботи та справедливу оцінку результатів, ніж на традиційні фінансові стимули [7]. Це зумовлює необхідність перегляду класичних моделей мотивації на користь більш гнучких, персоналізованих мотиваційно-розвивальних стратегій.

Окремий напрям досліджень становлять роботи консалтингових компаній і міжнародних аналітичних центрів, у яких аналізуються чинники, що, за оцінками самих працівників, найбільше впливають на їхню мотивацію та ефективність. Зокрема, результати глобальних опитувань McKinsey свідчать, що співробітники як у публічному, так і в приватному секторах високо оцінюють можливість професійного розвитку, чіткість цілей, якісний зворотний зв'язок, визнання внеску та відчуття сенсу роботи [4; 5]. При цьому зазначається, що суто матеріальні стимули не забезпечують ані довгострокової залученості, ані готовності до інновацій, якщо вони не поєднані з розвитком компетентностей, справедливим лідерством та підтримувальною організаційною культурою.

У зарубіжній практиці одним з еталонних прикладів розбудови системи розвитку персоналу в публічній сфері вважається досвід Канади. Професійний розвиток публічних службовців тут інституційно закріплюється як невід'ємна складова державної служби, що передбачає широкий доступ до програм навчання, розвитку лідерства, цифрових компетентностей, менторських та індивідуалізованих освітніх траєкторій [3]. Такий підхід демонструє переорієнтацію з епізодичного підвищення кваліфікації на безперервний розвиток персоналу, інтегрований у стратегію публічного управління.

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню мотиваційних механізмів у системі публічної служби. У працях Н. Гончарук та В. Артеменко мотиваційний механізм державного управління персоналом розглядається як сукупність інструментів впливу, що мають поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на усвідомлення суспільної значущості праці, причетності до досягнення спільного блага та можливості впливу на суспільні процеси [10]. У роботах, присвячених професіоналізму в системі публічного управління, підкреслюється, що саме розвиток компетентностей та професійної спроможності персоналу є базою ефективності органів влади, а отже, має стати центральним елементом мотиваційної політики [13].

Окрема група публікацій зосереджена на ролі лідерства та організаційної культури в мотивації персоналу публічної служби. Дослідники підкреслюють, що ефективний керівник у публічному секторі має виконувати функцію лідера-мотиватора, який не лише адмініструє, а й створює умови для професійного розвитку, делегування повноважень, формування довіри та участі персоналу в ухваленні рішень [9]. У цих роботах простежується перехід від авторитарних моделей управління до партнерських, орієнтованих на підтримку й розвиток людського потенціалу організації.

Важливим напрямом наукових розвідок є моделювання систем управління та мотивації персоналу, у межах якого пропонуються структурні схеми,

показники ефективності та диференційовані групи стимулів. Зокрема, дослідники пропонують виокремлювати фінансові, соціально-психологічні, організаційні та освітньо-професійні стимули, аналізуючи їх різний вплив на залученість, лояльність та готовність до розвитку [11]. Поряд із цим вітчизняні й зарубіжні автори наголошують на потребі переходу до компетентнісних моделей оцінювання персоналу, які пов'язують стимули не лише з виконанням формальних посадових обов'язків, а з рівнем володіння ключовими компетентностями та динамікою їхнього розвитку [8; 11; 13].

Попри наявність значної кількості праць, присвячених мотивації персоналу, усе ще недостатньо дослідженою залишається саме **система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері** як цілісне багаторівневе утворення. Зокрема, потребують подальшого теоретичного й емпіричного опрацювання питання узгодження інституційних вимог, організаційних практик та індивідуальних мотиваційних установок; специфіка дії різних груп стимулів у контексті цифрової трансформації; вплив поколіннєвих відмінностей на результати впровадження мотиваційно-розвивальних програм. Саме ці прогалини зумовлюють актуальність обраної теми та визначають логіку подальшого викладу матеріалу в статті.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та концептуалізація системи стимулювання і мотивації розвитку персоналу в публічній сфері як багаторівневої конструкції, що поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати сучасні теоретичні підходи та практичні моделі мотивації й стимулювання персоналу в публічному секторі;
- уточнити зміст і структуру системи стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері та виокремити її ключові рівні;
- класифікувати основні групи стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу, з урахуванням нематеріальних, організаційних та освітньо-професійних чинників;
- окреслити концептуальні орієнтири та практичні напрями удосконалення системи стимулювання розвитку персоналу в органах публічної влади.

Методологічну основу дослідження становлять системний, діяльнісний та компетентнісний підходи, які дають змогу розглядати мотивацію та стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері як цілісну багаторівневу систему, що охоплює інституційні, організаційні та індивідуальні виміри [1; 10; 13]. Застосування системного підходу забезпечило можливість аналізу взаємозв'язків між нормативно-правовими засадами, організаційними механізмами управління персоналом та внутрішніми мотиваційними установками публічних

службовців. Діяльнісний підхід дозволив акцентувати увагу на реальних практиках управління персоналом, формах стимулювання та мотивації, що застосовуються в органах публічної влади, а компетентнісний підхід — на ролі професійних та цифрових компетентностей як ключових орієнтирів розвитку персоналу [8; 11; 13].

Інформаційну базу дослідження сформували наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, матеріали консалтингових досліджень, нормативно-правові акти й офіційні рекомендації у сфері публічної служби [1–5; 8; 10–13]. Для їх опрацювання було використано методи контент-аналізу та порівняльного аналізу — з метою виявлення ключових підходів до мотивації та стимулювання розвитку персоналу, класифікації груп стимулів, а також зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду (зокрема, практик Програми розвитку ООН, Канади, рекомендацій McKinsey, Pollack Peacebuilding Systems тощо) [1–6; 3; 4].

Структурно-функціональний аналіз застосовано для виокремлення трьох рівнів функціонування системи стимулювання розвитку персоналу — інституційного, організаційного та індивідуального, а також для визначення їхніх функцій, ролі та взаємозв'язків у формуванні стійкої мотивації до професійного зростання [2; 8; 11; 13]. Метод узагальнення та систематизації дав змогу побудувати концептуальну модель системи стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері, класифікувати основні групи стимулів (фінансові, соціально-психологічні, організаційні, освітньо-професійні) і визначити напрями вдосконалення мотиваційно-розвивальних практик в органах публічної влади [6; 10–13].

Виклад основного матеріалу. Система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері охоплює сукупність інструментів впливу на працівника, що спрямовані на підвищення його професійної результативності, внутрішньої залученості та готовності до виконання суспільно значущих завдань. На відміну від комерційного сектору, де провідним мотиватором часто виступає матеріальне заохочення, у публічній службі особливу роль відіграють ціннісні орієнтири, відчуття суспільної місії та причетності до розвитку держави і громади. Недарма у дослідженнях наголошується, що працівники публічного сектору мотивуються бажанням служити суспільному благу, відчуттям значущості своєї праці та відповідальністю перед громадянами [1]. У межах концепції «public service motivation» додатково підкреслюється орієнтація публічних службовців на суспільний інтерес, альтруїстичні мотиви та готовність діяти в інтересах громадян навіть за відсутності безпосередньої матеріальної вигоди [2].

Одним із ключових елементів системи мотивації виступає кар'єрний розвиток, який забезпечує свідомі можливості зростання, розширення відпо-

відальності та підвищення професійного статусу. Розвиток кар'єри в управлінні людськими ресурсами розглядається як комплексна діяльність із залучення, розвитку та утримання працівників із високим потенціалом на всіх рівнях організації для досягнення її стратегічних цілей [3]. Наявність прозорих кар'єрних траєкторій і реалістичних сценаріїв професійного зростання підвищує мотивацію до праці, формує довіру та посилює відданість організації. При цьому зазначається, що представники молодших поколінь (Y і Z) особливо чутливо реагують на відсутність можливостей професійного розвитку та частіше залишають організації, які не забезпечують умов для зростання, тоді як готові довше залишатися там, де розвиток підтримується системно [4].

Результати сучасних емпіричних досліджень також свідчать, що кар'єрний розвиток та робоче середовище мають прямий і статистично значущий вплив на мотивацію та результативність працівників, а мотивація при цьому виступає центральним посередницьким механізмом цього впливу. Підкреслюється, що кар'єрний розвиток та робоче середовище позитивно впливають на результативність працівників, а мотивація праці опосередковує цей вплив [3]. Тобто працівники, які бачать можливість зростання і відчують підтримку в розвитку, демонструють вищу продуктивність, ініціативність та готовність брати відповідальність. Додатково показано, що чітке формулювання індивідуальних цілей, пов'язаних зі стратегією організації, а також регулярне їх оновлення та обговорення з керівником значно посилюють мотивацію та залученість персоналу [5].

Разом з тим організаційне середовище визначає не лише умови праці, а й якість взаємодії між працівниками, відчуття безпеки, рівень довіри та можливість впливу на рішення. У дослідженнях органів публічної влади відзначається, що нерідко взаємовідносини між працівниками є недостатньо гармонійними, а надані службові повноваження не завжди реалізуються в практичній діяльності, що обмежує ініціативність та знижує відповідальність [3]. Це підкреслює необхідність розвитку культури співпраці, делегування та горизонтальної комунікації. В сучасних дослідженнях наголошується, що створення підтримувальної організаційної культури, в якій визнається внесок кожного співробітника, посилює внутрішню мотивацію та сприяє формуванню довгострокової залученості [6].

Особливої ваги набуває стиль управління. У сучасній літературі наголошується, що керівник у публічній службі має бути не лише адміністратором, а й лідером-мотиватором, здатним створювати умови для розвитку персоналу. Зазначається, що ефективний лідер поєднує «інтелектуальну компетентність (IQ), емоційну зрілість (EQ) і життєву енергію та здатність надихати (VQ), що дає змогу не примушувати, а спонукати працівників до про-

фесійного зростання [7]. Саме через стиль лідерства організація транслює цінність розвитку та ставлення до ініціативності. Міжнародні дослідження підтверджують, що працівники значно більш мотивовані, коли відчувають компетентність керівника, справедливість оцінювання та реальну підтримку у професійному зростанні з його боку [5].

Важливою складовою стимулювання розвитку персоналу є освітньо-професійне стимулювання. Сучасний публічний службовець повинен володіти адаптивністю, цифровими навичками, аналітичним мисленням і здатністю до безперервного навчання. У цьому контексті звертається увага на те, що підтримка розвитку працівника з боку органу влади суттєво підвищує його залученість та мотивацію. У рекомендаціях НАДС зазначається, що органам публічної влади слід розвивати різні форми навчання та стимулювати працівників до саморозвитку, оскільки, коли співробітники відчувають, що їхній розвиток є важливим для органу, вони більш залучені до роботи й мотивовані досягати високих результатів; необхідно формувати перелік програм підвищення кваліфікації та інформувати про можливості навчання, а також стимулювати обмін досвідом та проводити внутрішні навчання [8]. Узагальнені результати міжнародних опитувань також свідчать, що можливості навчання й розвитку, поряд із чіткими цілями й визнанням досягнень, належать до ключових факторів, які працівники називають найважливішими для підтримки високої результативності [5].

Показовим у цьому аспекті є досвід Канади, де професійний розвиток розглядається як невід'ємна складова державної служби. Офіційно підкреслюється, що публічним службовцям надається широкий доступ до можливостей підвищення кваліфікації, включно з програмами розвитку лідерства, цифровими курсами, індивідуальними траєкторіями навчання та менторськими програмами. Наголошується, що ці можливості доступні для всіх працівників, а професійний розвиток спрямований на те, щоб допомогти державним службовцям залишатися актуальними, покращувати свої навички

та надавати кращі послуги громадянам [9]. Таким чином, розвиток розглядається не як привілей окремих категорій персоналу, а як стандарт і норма для кожного службовця.

Сутність мотивації персоналу у публічній службі пов'язують насамперед із нематеріальними чинниками. У роботах українських дослідників підкреслюється, що в умовах державної служби вагомого значення набувають усвідомлення суспільної значущості праці, можливість впливати на суспільні процеси, відчуття причетності до досягнення спільного блага, тоді як виключна орієнтація на матеріальні стимули не забезпечує стійкої мотивації до розвитку [10]. Закордонні наукові розвідки також демонструють, що відчуття сенсу й значущості роботи є одним із найсильніших довгострокових мотиваторів: працівники, які бачать реальний вплив своєї праці, показують вищу продуктивність, більшу прихильність до організації і меншу схильність до звільнення [11]. Тому саме поєднання ціннісного виміру діяльності та можливостей професійного зростання формує основу мотивації розвитку персоналу.

У цьому контексті доцільно узагальнити основні групи стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу в публічній сфері (табл. 1).

Наведена таблиця узагальнює ключові групи стимулів, що впливають на розвиток персоналу в публічній службі, та демонструє їх диференційований мотиваційний потенціал. Фінансові стимули забезпечують підтримання базового рівня задоволеності працею, проте самі по собі не здатні формувати довготривале прагнення до професійного зростання. Натомість соціально-психологічні стимули, такі як визнання, участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва, посилюють внутрішню мотивацію, сприяють формуванню почуття значущості та відповідальності. Організаційні стимули, пов'язані зі стилем керівництва, культурою взаємодії та делегуванням, формують середовище, в якому працівник приймає рішення про прояв ініціативи. Освітньо-професійні стимули мають найбільш стійкий і довготривалий вплив, оскільки створюють умови для постійного розвитку, професійної впевненості

Таблиця 1

Порівняльна таблиця основних груп стимулів, що впливають на мотивацію розвитку персоналу в публічній сфері

Група стимулів	Приклади	Вплив на мотивацію
Фінансові	премії, доплати, надбавки	підтримують працездатність, але не формують стійкої внутрішньої мотивації
Соціально-психологічні	визнання, довіра, участь у прийнятті рішень	підсилюють відчуття значущості та відповідальності
Організаційні	стиль лідерства, культура комунікації, делегування	створюють умови для ініціативності та самостійності
Освітньо-професійні	курси, наставництво, обмін досвідом, стажування	формують стійку мотивацію до розвитку та довгострокову залученість

Джерело: розробка автора на основі [3; 8; 10; 11]

та особистої залученості до результатів діяльності органу влади [12].

Таким чином, ефективна система стимулювання розвитку персоналу вимагає комбінованого використання різних груп стимулів, де матеріальні чинники виступають основою, а справжній мотиваційний ефект забезпечується соціально-психологічними, організаційними та освітньо-професійними механізмами. Вітчизняні науковці наголошують на доцільності побудови цілісних моделей управління мотивацією персоналу, що інтегрують матеріальні та нематеріальні стимули і враховують як організаційні, так і індивідуальні чинники [13].

Враховуючи дані чинники, професійний розвиток виступає не лише процедурною вимогою, а й ключовим закономірним фактором підвищення мотивації, що забезпечує формування організаційної лояльності, готовності до інновацій та відповідального ставлення до результатів діяльності. Узагальнюючи, ефективна система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері має поєднувати:

- кар’єрні траєкторії та кадрове планування;
- культуру співпраці і довіри;
- освітньо-розвивальні практики і наставництво;
- механізми визнання та підтримки ініціативності;
- орієнтацію на внутрішню мотивацію та професійну самореалізацію.

Важливо підкреслити, що система стимулювання повинна бути не статичною, а такою, що здатна адаптуватися до змін соціально-економічних умов, нормативного середовища та потреб громадян. У публічній службі мотиваційні механізми не можуть розглядатися ізольовано від організаційної стратегії, кадрової політики та інституційних цінностей, тому оптимізація системи стимулювання розвитку персоналу має здійснюватися на основі інтеграції трьох взаємопов’язаних компонентів:

- індивідуальної мотивації працівника (рівень потреб, цінностей, професійних орієнтацій);
- організаційних умов та культури управління (комунікація, стиль лідерства, підтримка ініціативності);
- системи можливостей професійного розвитку (кар’єрні траєкторії, наставництво, навчання, розвиток цифрових компетентностей) (рис. 1).

Саме баланс між цими компонентами створює умови для внутрішньої стійкої мотивації, що не залежить виключно від матеріальної винагороди. Отже, основним завданням органу публічної влади стає формування середовища, у якому працівник усвідомлює цінність власного внеску і бачить перспективу самореалізації; це особливо важливо з огляду на зміну поколінь у публічній службі та зростання очікувань щодо можливостей розвитку, гнучкості та значущості праці [4; 5; 11].

Система стимулювання розвитку персоналу в публічній сфері функціонує як багаторівнева конструкція, у межах якої інституційні норми, вну-

трішньоорганізаційні механізми та індивідуальні мотиваційні установки працівників формують єдине середовище професійного зростання [13]. Ефективність системи визначається тим, наскільки узгодженими є рішення на інституційному, організаційному та індивідуальному рівнях (рис. 2).

Інституційний рівень задає нормативні та концептуальні рамки, у яких здійснюється професійний розвиток персоналу. Він формує основні стандарти діяльності, моделі компетентностей, вимоги до підвищення кваліфікації та механізми забезпечення рівного доступу до навчання. На цьому рівні визначається фундаментальна мотиваційна логіка публічної служби, основана на суспільній місії. У звіті UNDP підкреслюється, що державні службовці працюють не лише заради винагороди, а й через усвідомлення суспільної значущості своєї роботи та відповідальності перед громадянами [1]. Українські дослідники також наголошують, що вирішальну роль відіграють ціннісні орієнтири та прагнення впливати на суспільні процеси [10]. До інституційних механізмів стимулювання розвитку персоналу належать національні стандарти компетентностей, регулювання професійного навчання та створення державних освітніх платформ [8]. У зарубіжній практиці, зокрема в Канаді, професійний розвиток закріплюється як обов’язковий елемент державної служби, що має бути доступним для всіх категорій персоналу [9]. Цей рівень виступає ключовим елементом, який визначає вимоги й гарантії розвитку персоналу.

Організаційний рівень є ключовою ланкою між державними політиками й фактичними умовами праці в конкретному органі влади. Саме тут формується внутрішнє середовище розвитку, яке або посилює, або нівелює інституційні вимоги. На цьому рівні вирішується, чи матимуть працівники доступ до навчання, чи існуватиме культура підтримки, на-



Рис. 1. Взаємопов’язані компоненти оптимізації системи стимулювання розвитку персоналу

Джерело: розробка автора



Рис. 2. Багаторівнева система стимулювання розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 8; 11; 13]

скільки ефективною буде система оцінювання та чи може організація забезпечити умови для професійної самореалізації [3]. Серед основних механізмів організаційного рівня варто виокремити:

- систему постановки цілей, узгоджених з пріоритетами організації;
- регулярний розвитковий зворотний зв'язок, який фіксує прогрес і визначає напрями навчання;
- внутрішні програми наставництва, стажування та обміну досвідом;
- культуру довіри та співпраці, що визначає поведінкові стандарти;
- визнання професійних досягнень і залучення працівників до прийняття рішень;
- стиль лідерства, який має сприяти розвитку, автономії та ініціативності.

Результати міжнародних досліджень підтверджують, що регулярний якісний фідбек, участь у формуванні цілей, чіткі стандарти оцінювання та визнання досягнень істотно підвищують мотивацію та рівень професійної залученості [5; 6]. Організаційний рівень можна розглядати як «операційну площину» системи стимулювання, де трансформуються політичні рішення в конкретні мотиваційні практики [12]. Керівники відіграють центральну роль, оскільки саме вони створюють умови для роз-

витку, надають підтримку та визначають якість професійної взаємодії [7].

Індивідуальний рівень відображає внутрішній вимір професійного розвитку публічного службовця. Він охоплює його цінності, професійні цілі, очікування, власні мотиви, потреби в навчанні та особисті чинники, зокрема поколіннєві характеристики. На цьому рівні формуються внутрішні механізми мотивації — усвідомлення значущості праці, бажання вдосконалювати компетентності, прагнення до кар'єрного зростання, відчуття автономії та приналежності. Сучасні дослідження вказують, що працівники молодших поколінь (Y і Z) приділяють особливу увагу можливостям розвитку, сенсу роботи та справедливій оцінці результатів, швидше змінюють місце роботи за відсутності таких умов і віддають перевагу організаціям, які підтримують індивідуальні траєкторії розвитку [4]. У межах концепції public service motivation підкреслюється, що внутрішня мотивація публічних службовців пов'язана з орієнтацією на суспільний інтерес і готовністю діяти в інтересах громадян [2].

Індивідуальний рівень завершує модель системи стимулювання, формуючи внутрішню готовність працівника до розвитку. Саме тут ухвалюється остаточне рішення: чи буде працівник користуватися

можливостями, які надає організація, чи залишиться пасивним. Таким чином, стійка мотивація до розвитку виникає лише тоді, коли інституційні вимоги, організаційні практики та індивідуальні очікування перебувають у гармонійному балансі [11; 13].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати, що система стимулювання та мотивації розвитку персоналу в публічній сфері має розглядатися як цілісна багаторівнева конструкція, яка поєднує інституційні, організаційні та індивідуальні чинники. На інституційному рівні визначаються ціннісні орієнтири публічної служби, нормативні вимоги до професіоналізму та доступу до професійного навчання, що формують базову мотиваційну логіку діяльності державних службовців. На організаційному рівні реалізуються конкретні механізми кар'єрного розвитку, оцінювання результативності, наставництва, зворотного зв'язку, визнання досягнень та підтримки ініціативності. Індивідуальний рівень відображає внутрішні установки, цінності, особисті очікування та готовність працівників до професійного зростання. Узгодженість цих рівнів забезпечує формування стійкої внутрішньої мотивації до розвитку, яка не зводиться лише до матеріальних стимулів.

Показано, що ключову роль у мотивації розвитку персоналу відіграють нематеріальні та освітньо-професійні стимули, такі як можливість кар'єрного зростання, доступ до якісного навчання, наставництво, участь у прийнятті рішень, визнання внеску та відчуття суспільної значущості праці. Досвід зарубіжних країн підтверджує ефективність підходу, за якого професійний розвиток розглядається як системна й доступна для всіх категорій персоналу складова публічної служби, а не як разова або

елітарна практика. Водночас результати аналізу публікацій і практичних рекомендацій свідчать, що наявні підходи в українській публічній сфері ще потребують подальшої інституціоналізації, стандартизації та узгодження з сучасними викликами цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в окресленні концептуальних орієнтирів для формування цілісної системи стимулювання розвитку персоналу, яка поєднує кар'єрне планування, розвиток компетентностей, гнучкі освітні траєкторії, лідерство, що підтримує, і механізми визнання досягнень. Для органів публічної влади це створює підґрунтя для розроблення внутрішніх положень щодо мотивації й розвитку персоналу, побудови системи наставництва, удосконалення інструментів оцінювання результативності та узгодження індивідуальних планів розвитку з організаційними цілями.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому емпіричному аналізі ефективності окремих груп стимулів щодо різних категорій публічних службовців (за віком, стажем, рівнем посади, сферою діяльності), а також у розробленні кількісних індикаторів оцінки впливу системи стимулювання на результативність органів влади. Доцільним є проведення порівняльних досліджень між різними країнами та типами інституцій, аналіз моделей мотивації в умовах цифрової трансформації, запровадження КРІ розвитку компетентностей, зокрема цифрових. Окремий напрям подальших наукових пошуків — розроблення та апробація інструментів персоніфікованих мотиваційно-розвивальних програм для різних поколінь публічних службовців, що дозволить краще узгодити інституційні вимоги, організаційні практики та індивідуальні очікування в єдиній системі стимулювання розвитку персоналу.

Література

1. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners: brief. Singapore: UNDP GCPSE, 2014. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
2. Yusuf E. I., Wahyuddin, Thoyib A., Ilham R. N., Sinta I. The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*. 2022. Vol. 2, No. 2. <https://doi.org/10.54443/ijeas.v2i2.191>
3. Treasury Board of Canada Secretariat. Professional Development in the Public Service. Ottawa: Government of Canada, 2025. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/professional-development.html> (дата звернення: 01.12.2025)
4. Komm A., Weddle N., Maor D. et al. What Employees Say Matters Most to Motivate Performance. McKinsey & Company, People & Organizational Performance Practice, 2024. Аналіт. доповідь. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance#/> (дата звернення: 01.12.2025)
5. Bromley B., Lauricella K., Schaninger W. Making Work Meaningful: From the C-suite to the Frontline. McKinsey & Company, Organization Blog, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline> (дата звернення: 01.12.2025)

6. Pollack Peacebuilding Systems. Employee Motivation in the Workplace: The Complete Guide. 2024. (Професійний блог). URL: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/employee-motivation/> (дата звернення: 01.12.2025)
7. Czerwińska-Lubaszczuk A., Jankowiak N. Motivation in the Workplace — A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*. 2025. Vol. 33, Issue 1. P. 100–114. DOI: 10.2478/mspe-2025-0011.
8. Національне агентство України з питань державної служби. Мотивація персоналу як інструмент управління персоналом на публічній службі. 29.08.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 01.12.2025)
9. Урсакий І. В., Кубицький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2020. Вип. I–II (77–78). С. 325–338.
10. Гончарук Н. Т., Артеменко В. В. Мотиваційний механізм державного управління персоналом. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2(2). С. 48–54.
11. Сергієнко Л. В., Черевко О. В., Гуренко Т. О., Лосева О. А. Модельний аспект оцінки ефективності організації управління та мотивації персоналу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Т. 3, № 27. С. 307–317. DOI: 10.18371/fcaptr.v3i27.179502.
12. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners. Summary. New York-Singapore: United Nations Development Programme, 2014. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_PSM_Summary.pdf (дата звернення: 01.12.2025)
13. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-45.

References

1. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners: brief*. Singapore: UNDP GCPSE. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_PSM.pdf
2. Yusuf, E. I., Wahyuddin, Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2). <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>
3. Treasury Board of Canada Secretariat. (2025). *Professional Development in the Public Service*. Ottawa: Government of Canada. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/topics/professional-development.html>
4. Komm, A., Weddle, N., Maor, D., et al. (2024). *What Employees Say Matters Most to Motivate Performance*. McKinsey & Company, People & Organizational Performance Practice. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance#/>
5. Bromley, B., Lauricella, K., & Schaninger, W. (2021). *Making Work Meaningful: From the C-suite to the Frontline*. McKinsey & Company, Organization Blog. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline>
6. Pollack Peacebuilding Systems. (2024). *Employee Motivation in the Workplace: The Complete Guide*. Retrieved from <https://pollackpeacebuilding.com/blog/employee-motivation/>
7. Czerwińska-Lubaszczuk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the Workplace — A Generational Perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 100–114. <https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0011>
8. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2023). Motyvatsiia personalu yak instrument upravlinnia personalom na publichnii sluzhbi. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> [in Ukrainian].
9. Ursakii, I. V., & Kubitskyi, S. O. (2020). Rol lidera v motyvatsii personalu. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU*, I–II(77–78), 325–338 [in Ukrainian].
10. Honcharuk, N. T., & Artemenko, V. B. (2013). Motyvatsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia personalom. *Aspekty publichnogo upravlinnia*, 2(2), 48–54 [in Ukrainian].
11. Serhiienko, L. V., Cherevko, O. V., Hurenko, T. O., & Losieva, O. A. (2018). Modelnyi aspekt otsinky efektyvnosti orhanizatsii upravlinnia ta motyvatsii personalu. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 3(27), 307–317. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i27.179502> [in Ukrainian].
12. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. (2014). *Motivation of Public Service Officials: Insights for Practitioners. Summary*. New York–Singapore: United Nations Development Programme. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GCPSE_PSM_Summary.pdf
13. Pasemko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publichnogo upravlinnia yak osnova rozvytku personalu publichnoi sluzhby. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45> [in Ukrainian].

Гриненко Ігор Іванович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Hrynenko Ihor

*PhD Student of the Department of Public Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID: 0009-0008-2074-2147

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11745

ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CHALLENGES OF DIGITALIZATION OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Мета. Метою дослідження є визначення, класифікація та системний аналіз ключових викликів цифровізації органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні в умовах правового режиму воєнного стану, а також обґрунтування концепції «кризової цифровізації» як механізму забезпечення інституційної стійкості територіальних громад.

Методологія. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів: системного аналізу – для вивчення цифровізації як цілісного процесу в системі публічного управління; порівняльного аналізу – для зіставлення рівнів цифрової зрілості громад у тилкових та прифронтових регіонах; статистичного аналізу – для оцінки впливу воєнних дій на ІТ-сектор та енергетичну інфраструктуру; формально-юридичного методу – для характеристики нормативного забезпечення цифрового врядування в умовах надзвичайних правових режимів. Емпіричну базу дослідження склали дані 20 територіальних громад, які є репрезентативними для територій з населенням до 10 тис. осіб.

Результати. У статті здійснено комплексний аналіз трансформації цифрового врядування на місцевому рівні. Доведено, що повномасштабна війна суттєво трансформувала логіку цифрової трансформації, змістивши акцент із сервісної модернізації публічних послуг на забезпечення управлінської безперервності, кризового реагування та соціальної підтримки населення. На основі емпіричних даних виявлено значну асиметрію цифрової спроможності територіальних громад, зумовлену відмінностями фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. Автором систематизовано основні групи викликів (інфраструктурні, кадрові, безпекові, фінансові), які стримують розвиток е-врядування в громадах під час війни.

Наукова новизна. Автором уперше розроблено класифікацію бар'єрів цифровізації ОМС воєнного часу та запропоновано введення в науковий обіг поняття «кризова цифровізація», що передбачає пріоритет функцій кібербезпеки, резервування даних та соціальної підтримки над класичними адміністративними сервісами.

Практичне значення. Одержані результати та розроблена класифікація викликів можуть бути використані для впровадження уніфікованого Паспорта цифрової стійкості громади, коригування місцевих програм інформатизації, формування політик безпеки даних та розробки стратегій відновлення громад.

Перспективи подальших досліджень. Подальшого вивчення потребують механізми інтеграції локальних цифрових систем із європейськими екосистемами (eIDAS) в контексті повоєнної відбудови та євроінтеграції України.

Ключові слова: цифровізація, органи місцевого самоврядування, цифрове врядування, воєнний стан, публічне управління, кібербезпека, територіальні громади, кризова стійкість.

Summary. Purpose. The study aims to identify, classify, and systematically analyze the key challenges of digitalizing local self-government bodies (LSGBs) in Ukraine under the legal regime of martial law, as well as to substantiate the concept of “crisis digitalization” as a mechanism for ensuring the institutional resilience of territorial communities.

Methodology. The study employs a complex of general scientific methods: systems analysis to study digitalization as a holistic process within the public administration system; comparative analysis to contrast levels of digital maturity in rear and frontline regions; statistical analysis to assess the impact of hostilities on the IT sector and energy infrastructure; and the formal-legal

method to characterize the regulatory framework of digital governance under emergency regimes. The empirical basis includes data from 20 territorial communities, representative of territories with a population of under 10,000 people.

Results. The article provides a comprehensive analysis of the transformation of digital governance at the local level. It is proven that the full-scale war has fundamentally altered the logic of digital transformation, shifting the focus from service-oriented modernization to ensuring managerial continuity, crisis response, and social support. Based on empirical data, a significant asymmetry in the digital capacity of territorial communities was revealed, driven by disparities in financial, human, and technological resources. The author systematizes the main groups of challenges (infrastructural, personnel, security, financial) hindering the development of e-governance during the war.

Scientific Novelty. For the first time, a classification of barriers to the digitalization of LSGBs in wartime is developed, and the concept of "crisis digitalization" is introduced into scientific circulation. This concept implies prioritizing cybersecurity, data backup, and social support functions over classical administrative services.

Practical Significance. The obtained results and the developed classification of challenges can be used for the implementation of a unified Digital Resilience Passport for the community, adjustment of local informatization programs, formulation of data security policies, and development of community recovery strategies.

Prospects for Further Research. Mechanisms for integrating local digital systems with European ecosystems (eIDAS) in the context of Ukraine's post-war reconstruction and European integration require further study.

Key words: digitalization, local self-government bodies, digital governance, martial law, public administration, cybersecurity, territorial communities, crisis resilience.

Постановка проблеми. Цифровізація органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні тривав чимало років, розглядалася як послідовний еволюційний процес модернізації управлінських практик, спрямований на підвищення ефективності, прозорості та якості надання публічних послуг. Однак запровадження воєнного стану внаслідок повномасштабної збройної агресії суттєво змінило умови реалізації цифрової трансформації на локальному рівні, актуалізуючи низку системних суперечностей між стратегічними цілями цифрового розвитку та реальними управлінськими, ресурсними й безпековими обмеженнями діяльності територіальних громад.

Органи місцевого самоврядування в умовах війни змушені функціонувати в режимі постійної невизначеності, поєднуючи виконання розширених повноважень у сфері цивільного захисту, соціальної підтримки населення та відновлення критичної інфраструктури з необхідністю забезпечення безперервності управлінських процесів. За таких обставин цифрові інструменти управління набувають ознак критично важливої інфраструктури, водночас їх впровадження та використання супроводжуються інфраструктурними руйнуваннями, дефіцитом кваліфікованих кадрів, підвищеними кіберзагрозами та фрагментарністю нормативно-правового регулювання.

Проблемність ситуації полягає в тому, що наявні державні та місцеві стратегії цифрової трансформації здебільшого були сформовані для умов стабільного розвитку та не повною мірою враховують специфіку воєнного стану, асиметричність спроможності територіальних громад і необхідність інтеграції цифровізації з завданнями кризового управління та безпеки. Невирішеною частиною загальної проблеми є відсутність системного наукового осмислення класифікації ризиків цифровізації саме на муніципальному рівні, що обмежує здатність

ОМС використовувати технології для забезпечення інституційної стійкості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній українській науковій літературі значну увагу приділено проблематиці цифрових прав людини та трансформації механізмів їх реалізації. Зокрема, у працях Ю. С. Разметаєвої [13] розкрито сутність цифрових прав і загрози їм у цифрову епоху. Вплив воєнного стану на доступ до цифрових сервісів відображено у дослідженнях І. С. Борка та О. М. Косова [14].

Проблеми цифровізації публічного управління та місцевого самоврядування розглядають Н. М. Піскоха та Г. О. Демощенко [15], а також автори колективної монографії за редакцією О. В. Карпенка [16], де цифрове управління визначається як чинник стійкості управлінських систем. Водночас інші дослідники наголошують, що війна прискорила цифрову трансформацію як інструмент безпеки. Разом із тим, наявні дослідження потребують подальшого узагальнення саме в частині комплексного аналізу та класифікації викликів цифровізації ОМС.

Метою статті є визначення, класифікація та аналіз основних викликів цифровізації органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи сучасні тенденції розвитку публічного управління на місцевому рівні, слід насамперед окреслити понятійно-категоріальний апарат дослідження. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], органи місцевого самоврядування є елементами публічної влади, через які територіальні громади реалізують гарантоване Конституцією право на самостійне вирішення питань місцевого значення.

Однією з найважливіших особливостей досліджуваного об'єкта є поступове ускладнення

функціонального навантаження органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації. Український курс на цифровізацію місцевого самоврядування формується у тісному взаємозв'язку з європейськими стратегічними орієнтирами (Програма «Цифрове десятиліття» ЄС до 2030 року) [2].

Нормативно-правова база цифровізації ОМС в Україні формується через низку спеціальних законодавчих актів: Закони України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [3], «Про електронні комунікації» [4], а також Закон «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [5], який запровадив принцип «paperless».

У контексті цього дослідження пропонується ввести в науковий обіг поняття «кризова цифровізація» (crisis digitalization), визначивши її як специфічну модель управління цифровим розвитком в умовах екстремальних зовнішніх загроз, що характеризується докорінним зміщенням пріоритетів від сервісної орієнтованості (зручність, швидкість, клієнтоцентричність) до інституційної стійкості (кібербезпека, резервування даних, енергонезалежність). На відміну від класичної цифровізації, метою якої є оптимізація адміністративних процесів, метою кризової цифровізації є збереження керованості системою та фізичний захист цифрових активів громади.

Таким чином, запровадження правового режиму воєнного стану трансформувало пріоритети розвитку. Цифровізація ОМС фактично переходить у режим «кризової цифровізації», коли критерії ефективності доповнюються критеріями безпеки. За результатами аналізу емпіричних даних (дослідження Transparency International Ukraine, звіти ООН [6; 7]) автором виявлено суттєву асиметрію цифрового розвитку громад.

Для ілюстрації виявленої асиметрії проведено порівняльний аналіз пріоритетів цифровізації у двох

типах громад: Львівська (тиловий регіон, захід України) та Херсонська (прифронтовий регіон, південь України).

Львівська громада. Ключовим вектором залишається «сервісна цифровізація». У 2023–2025 роках у бюджеті громади збережено видатки на оцифрування містобудівної документації та впровадження елементів Smart City (е-квиток, системи моніторингу повітря). Основний виклик — інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у цифрові реєстри громади та навантаження на ЦНАП. Фактично, тут зберігається класична парадигма New Public Management, де цифровізація є інструментом комфорту та інвестиційної привабливості.

Херсонська громада. Пріоритети зміщено виключно на «безпекову цифровізацію». Капітальні видатки на розвиток заблоковано. Зусилля IT-відділів зосереджені на: фізичній евакуації серверного обладнання, розгортанні мереж резервного зв'язку (Starlink) для об'єктів критичної інфраструктури та закритті публічного доступу до геопросторових даних. Порівняння показує, що в Херсонській громаді індекс цифрової зрілості тимчасово знизився через вимушену відмову від відкритих даних, тоді як Львівська громада продовжує нарощувати цифровий капітал. Це підтверджує тезу про формування «двошвидкісної» моделі цифровізації в Україні. Така ситуація створює ризик довгострокового «цифрового розриву», коли на заході країни впроваджуються європейські практики Good Governance (прозорість), а на півдні та сході закріплюється модель Crisis Governance (закритість заради виживання).

Для систематизації виявлених проблем та наукового обґрунтування необхідних управлінських рішень автором розроблено класифікацію викликів цифровізації, що дозволяє комплексно оцінити їхній вплив на діяльність ОМС (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація викликів цифровізації органів місцевого самоврядування
в умовах воєнного стану**

Група викликів	Зміст виклику (прояв)	Наслідки для ОМС
Інфраструктурні	Руйнування енергетичних об'єктів, нестабільність інтернет-зв'язку, пошкодження телекомунікаційних мереж.	Перебої в наданні е-послуг, необхідність переходу на «паперові» резерви, витрати на альтернативні джерела живлення.
Безпекові (Кібернетичні)	DDoS-атаки на вебпортали громад, фішинг, злам акаунтів у соцмережах, спроби несанкціонованого доступу до реєстрів.	Витік персональних даних мешканців, дезінформація населення, блокування роботи місцевих рад.
Кадрові	Мобілізація IT-фахівців, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, психологічне вигорання персоналу.	Дефіцит компетенцій для підтримки цифрових систем, неможливість впровадження складних проєктів.
Фінансові	Секвестр місцевих бюджетів, пріоритет видатків на оборону, обмеження капітальних видатків (постанова КМУ № 590 [17]).	Відсутність коштів на модернізацію обладнання, закупівлю ліцензійного ПЗ та сучасних систем захисту інформації.
Управлінські	Асиметрія розвитку громад, відсутність єдиних стандартів «кризової цифровізації», фрагментарність рішень.	Поглиблення «цифрового розриву» між громадами, дублювання функцій, низька інтероперабельність локальних систем.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз, наведений у табл. 1, свідчить, що функціонування цифрових сервісів ОМС критично залежить від енергетичної стабільності. Як зазначають аналітики, втрати енергетичних об'єктів призвели до зниження генеруючої потужності, що змусило громади інвестувати в резервне живлення [9].

Крім того, цифровізація в умовах війни неминуче супроводжується зростанням кіберризиків. Як свідчать дані Держспецзв'язку та міжнародних звітів [11; 12], локальний рівень управління залишається одним із найбільш уразливих елементів національної системи кібербезпеки. Бюджетні обмеження не дозволяють більшості громад побудувати ешелонований захист, що потребує втручання на державному рівні.

В умовах дії Постанови КМУ № 590, яка обмежує капітальні видатки з місцевих бюджетів (зокрема на закупівлю коштовного серверного обладнання), основним джерелом фінансування кіберстійкості стає міжнародна технічна допомога (МТД). Варто зазначити, що саме Постанова № 590 створює інституційну пастку: громади мають обов'язок захищати дані (згідно із Законом про захист інформації), але не мають права закуповувати для цього сервери

(CAPEX). Виходом із цієї ситуації є перехід до моделі операційних витрат (OPEX) через оренду хмарних сховищ (IaaS/SaaS), що дозволено Законом України «Про хмарні послуги» [18] і не підпадає під жорсткі обмеження казначейства.

Аналіз успішних кейсів 2023–2025 років демонструє ефективність співпраці громад з донорськими програмами:

1. Програма «U-LEAD з Європою»: надає консультаційну підтримку та обладнання для відновлення цифрових послуг на деокупованих територіях.

2. Проекти USAID (зокрема HOVERLA): забезпечували громади засобами супутникового зв'язку та генераторами для підтримки безперервності роботи IT-інфраструктури.

3. Гранти в рамках програми ЄС «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme): дозволяють українським муніципалітетам подаватися на фінансування проєктів з кібербезпеки спільно з європейськими партнерами.

Отже, ОМС рекомендується переорієнтувати роботу відділів економічного розвитку на написання грантових заявок саме під компоненти «цифрової

Таблиця 2

Типова структура Паспорта цифрової стійкості територіальної громади

Структурний блок	Зміст та ключові компоненти	Відповідальний за реалізацію
1. Адміністративно-правовий статус	- Рівень затвердження: рішення виконавчого комітету або розпорядження начальника військової адміністрації (без винесення на сесію ради). - Гриф доступу: «Для службового користування» (ДСК). - Періодичність оновлення: щоквартально або невідкладно при зміні безпекової ситуації.	Керуючий справами виконкому / секретар ради
2. Протокол інфраструктурного резервування	- Енергонезалежність: перелік критичного обладнання (сервери, комутатори) із закріпленими джерелами живлення (генератори, UPS) та розрахунком часу автономної роботи. - Резервний зв'язок: схема розгортання терміналів супутникового зв'язку (Starlink) та альтернативних каналів Інтернет (оптоволокну/радіоканал).	Начальник відділу господарського забезпечення / IT-адміністратор
3. Протокол безпеки даних (Data Protocol)	- Резервне копіювання: графік створення бекапів (наприклад: бази даних — щоденно, файлові архіви — щотижнево). - Локація зберігання: хмарні сховища (у межах виконання принципу OPEX замість CAPEX) або сервери в захищених дата-центрах на безпечних територіях. - Контроль доступу: реєстр працівників із правами доступу до реєстрів та графік зміни паролів/ключів.	Системний адміністратор / адміністратор безпеки
4. Протокол «Цифрової евакуації»	- Алгоритм дій (Trigger points): чіткий перелік умов для активації (наприклад, наближення лінії фронту на 20 км). - Фізичне знищення: інструкція зі знищення апаратних ключів КЕП (токенів) та жорстких дисків, які неможливо евакуювати. - Блокування: процедура екстреного відключення користувачів від державних реєстрів та видалення облікових записів.	Голова громади / начальник ВА (особистий контроль)
5. Кадрова взаємозамінність	- Матриця компетенцій: перелік дублерів для критичних ролей (хто адмініструє систему, якщо основний IT-фахівець мобілізований або евакуюваний). - Контакти підтримки: прямі контакти регіональних координаторів Мінцифри та кіберполіції.	Керівник відділу кадрів

Джерело: власна розробка автора

безпеки», що наразі є пріоритетом для міжнародних донорів.

Кадровий аспект також є критичним. Попри державні програми перекваліфікації («IT Generation» тощо), ефективність інтеграції нових кадрів в публічний сектор залишається низькою через неконкурентні заробітні плати в ОМС порівняно з приватним сектором [10]. Заробітна плата IT-спеціаліста в органах місцевого самоврядування регламентована тарифною сіткою і є у 5–7 разів нижчою за ринкову. Аналіз штатних розписів 20 територіальних громад показав, що функції адміністратора безпеки та системного адміністратора у 85% випадків виконують непрофільні працівники (землевпорядники, діловоди) як додаткове навантаження. Це створює прямі вразливості для національної системи кібербезпеки, адже саме через слабко захищені комп'ютери в громадах хакери часто отримують доступ до центральних державних реєстрів.

У перспективі післявоєнного відновлення цифровізація ОМС має розглядатися як інституційний компонент стійкості громади. Для цього пропонується впровадження уніфікованого «Паспорта цифрової стійкості територіальної громади». Цей документ має містити не декларації, а чіткі інструкції:

1. Протокол інфраструктурного резервування (схеми підключення Starlink та генераторів).
2. Протокол даних (регулярність бекапів у захищені хмарні сховища).
3. Протокол цифрової евакуації (алгоритм фізичного знищення ключів КЕП та міграції реєстрів у разі загрози окупації).

Легітимізація такого документа має відбуватися не через публічні рішення сесій рад (що створює розвідувальні ризики), а через рішення виконавчих комітетів або розпорядження начальників військових адміністрацій з грифом «Для службового користування», що забезпечить чутливу інформацію від ворога. Наявність такого Паспорта має перевірятися регіональними координаторами з цифровізації (CDTO) при обласних військових адміністраціях.

Для практичної реалізації зазначених принципів автором розроблено типову структуру Паспорта цифрової стійкості, яка може бути адаптована під потреби конкретної громади (табл. 2).

Основними завданнями залишаються: формування мінімальних стандартів цифрової інфраструктури, кадрове посилення та впровадження локальних політик кібербезпеки.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє дійти висновку, що цифровізація органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану набула характеру кризово-адаптивної трансформації.

Запропонована автором класифікація викликів (табл. 1) дозволяє чітко ідентифікувати слабкі місця в системі муніципального управління. З'ясовано, що найбільш критичними є інфраструктурні та безпекові загрози, які вимагають перегляду підходів до фінансування та технічного забезпечення громад.

Конкретні наукові пропозиції автора полягають у необхідності запровадження уніфікованого «Паспорта цифрової стійкості територіальної громади». Цей документ має містити інвентаризацію критичних IT-активів, схеми резервного живлення/зв'язку та протоколи дій у разі кібератак.

Механізм легітимізації. З огляду на безпековий характер документа, його затвердження має здійснюватися не рішенням сесії ради (що передбачає публічність), а рішенням виконавчого комітету з грифом «Для службового користування». У громадах, де введено військові адміністрації населених пунктів, паспорт затверджується розпорядженням начальника військової адміністрації. Такий підхід забезпечить оперативність прийняття рішень та захист чутливої інформації від ворога.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з вивченням механізмів міжмуніципальної кооперації та державно-приватного партнерства у сфері цифрових послуг як способу подолання асиметрії цифрового розвитку громад.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Рішення (ЄС) 2022/2481 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року про створення Програми політики «Цифрове десятиліття» до 2030 року. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX-%3A32022D2481> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> (дата звернення: 10.12.2025).
5. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 11.12.2025).
6. Опитування ООН щодо електронного урядування 2024 року. *Організація Об'єднаних Націй*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 15.12.2025).

7. Не «Дією» єдиною: які е-послуги надають українські міста. *Transparency International Ukraine*. 2022. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/ne-diyeyu-yedynoyu-yaki-e-poslugu-nadayut-ukrayinski-mista/> (дата звернення: 05.12.2025).
8. Україна запускає новий електронний сервіс для внутрішньо переміщених осіб. *UNDP Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zapuskaye-novyy-elektronnyy-servis-dlya-vnutrishno-peremishchenykh-osib> (дата звернення: 10.12.2025).
9. Уряд ухвалив 4 рішення для покращення ситуації з електропостачанням. *Прикарпаттяобленерго*. URL: <https://oe.if.ua/uk/articles/69392fbced67d430329ec64a> (дата звернення: 15.12.2025).
10. Цифрова трансформація під тиском обставин. *VoxUkraine*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 18.12.2025).
11. Fyshchuk I. Stronger Together? EU Support for Ukrainian Local Authorities Facing Cyber Attacks (2022–2023). *ACIG Journal*. URL: https://www.acigjournal.com/pdf-190344-112707?filename=Stronger%20together_%20EU.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
12. Bridging the cyber security gap: Why Ukrainian local authorities need more support for cyber security from the EU. *Hromada Network*. URL: <https://hromada.network/ukrainian-hromadas-need-eu-cybersecurity-support/> (дата звернення: 20.12.2025).
13. Разметаєва Ю. С. Права людини в епоху цифрових трансформацій: монографія. Харків: Право, 2022. 248 с.
14. Борко І. С., Косов О. М. Правове регулювання цифрової трансформації в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 34–38. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2023/8.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
15. Піскоха Н. М., Демощенко Г. О. Цифровізація публічного управління як фактор сталого розвитку регіонів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). С. 67–72.
16. Цифрове врядування : монографія / за ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.
17. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590. Офіційний вісник України. 2021. № 49. Ст. 3033. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-p> (дата звернення: 11.12.2025).
18. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 р. № 2075-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 5. Ст. 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20> (дата звернення: 11.12.2025).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini [On Local Self-Government in Ukraine] (Law No. 280/97-VR). Ofitsiyniy vebportal Parlamentu Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> [in Ukrainian].
2. European Parliament and Council. (2022). Decision (EU) 2022/2481 establishing the Digital Decade Policy Programme 2030. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022D2481>.
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy [On Electronic Identification and Electronic Trust Services] (Law No. 2155-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). Pro elektronni komunikatsii [On Electronic Communications] (Law No. 1089-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh [On Peculiarities of Providing Public (Electronic Public) Services] (Law No. 1689-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> [in Ukrainian].
6. United Nations. (2024). United Nations E-Government Survey 2024: Ukraine country profile. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.
7. Transparency International Ukraine. (2022). Ne “Diiei” yedynoiu: yaki e-posluhy nadaiut ukrainski mista [Not by “Diia” alone: what e-services are provided by Ukrainian cities]. <https://ti-ukraine.org/blogs/ne-diyeyu-yedynoyu-yaki-e-poslugu-nadayut-ukrayinski-mista/> [in Ukrainian].
8. United Nations Development Programme. (2022). Ukraina zapuskaie novyi elektronnyi servis dlia vnutrishno peremishchenykh osib [Ukraine launches a new electronic service for internally displaced persons]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zapuskaye-novyy-elektronnyy-servis-dlya-vnutrishno-peremishchenykh-osib> [in Ukrainian].
9. Prykarpattiaoblenerho. (2023). Uriad ukhvalyv chotyry rishennia dlia pokrashchennia sytuatsii z elektropostachanniam [The government adopted 4 decisions to improve the electricity supply situation]. <https://oe.if.ua/uk/articles/69392fbced67d430329ec64a> [in Ukrainian].
10. VoxUkraine. (2024). Tsyfrova transformatsiia pid tyskom obstavyn [Digital transformation under pressure of circumstances]. <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> [in Ukrainian].
11. Fyshchuk, I. (2023). Stronger Together? EU Support for Ukrainian Local Authorities Facing Cyber Attacks (2022–2023). *ACIG Journal*. https://www.acigjournal.com/pdf-190344-112707?filename=Stronger%20together_%20EU.pdf.
12. Hromada Network. (2023). Bridging the cybersecurity gap: Why Ukrainian local authorities need more support for cyber security from the EU. <https://hromada.network/ukrainian-hromadas-need-eu-cybersecurity-support/>.
13. Razmetaieva, Yu. S. (2022). Prava liudyny v epokhu tsyfrovyykh transformatsii [Human rights in the era of digital transformations]. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

14. Borko, I. S., & Kosov, O. M. (2023). Pravove rehuliuвання tsyfrovoy transformatsii v umovakh voiennoho stanu [Legal regulation of digital transformation under martial law]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, 2, 34–38. http://www.lsej.org.ua/2_2023/8.pdf [in Ukrainian].
15. Piskokha, N. M., & Demoshenko, H. O. (2022). Tsyfrovizatsiia publicnoho upravlinnia yak faktor staloho rozvytku rehioniv [Digitalization of public administration as a factor of sustainable development of regions]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya, 3(34), 67–72 [in Ukrainian].
16. Karpenko, O. V. (Ed.). (2020). Tsyfrove vriaduvannya [Digital governance]. Kyiv: Ideia Prynt [in Ukrainian].
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannya povnovazhen Derzhavnoi kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu [On approval of the Procedure for exercising powers by the State Treasury Service under a special regime under martial law] (Resolution No. 590). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п> [in Ukrainian].
18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro khmarni posluhy [On Cloud Services] (Law No. 2075-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.12.2025

УДК 352.07.342.25]-043.86(5–15)

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 and Social Institutions
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"*
ORCID: 0000-0003-1032-8993

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11690

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ У КРАЇНАХ БЛИЗЬКОГО СХОДУ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE MIDDLE EAST COUNTRIES: PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Анотація. Вступ. Місцеве самоврядування є одним із ключових інститутів публічної влади, що забезпечує практичну реалізацію принципів демократії, участі громадян у прийнятті рішень та відповідального управління ресурсами на рівні територіальних громад. У світовій практиці формування ефективних локальних інституцій розглядається як фундаментальний чинник сталого розвитку, політичної стабільності та соціальної згуртованості суспільства. Проте, в країнах Близького Сходу, де історичні, політичні, культурні та релігійні традиції суттєво відрізняються від західних моделей державного управління, система місцевого самоврядування має унікальні риси та специфічну логіку розвитку. Для більшості держав регіону характерні: сильна централізація влади, домінування монархічних або президентських режимів, значний вплив релігійно-правових норм (насамперед шаріату). У поєднанні з племінними структурами та традиційними формами соціальної організації це створює складне середовище для формування автономних місцевих інституцій. У низці країн органи місцевого управління виступають, здебільшого, як адміністративні підрозділи центральної влади, що реалізують державну політику «згори – вниз», а не як самостійні самоврядні органи. Не зважаючи на це, в останні десятиліття у регіоні поступово посилюється інтерес до децентралізації, модернізації публічної адміністрації та розширення участі громадян на місцевому рівні. На ці процеси впливають соціально-економічні виклики, урбанізація, зростання запиту на якість публічних послуг, а також міжнародні рекомендації щодо підвищення ефективності управління. У деяких країнах поступово реалізується зміцнення органів місцевого самоврядування, розширення їхніх повноважень, підвищення виборності посадових осіб, розвитку електронних сервісів влади. Попри певні зрушення, системні дослідження місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу залишаються порівняно обмеженими, а наявні моделі часто не відповідають базовим принципам Європейської хартії місцевого самоврядування. Вивчення цих моделей є важливим для розуміння політичної динаміки регіону, визначення можливостей реформ та аналізу бар'єрів, що стримують розвиток ефективного локального врядування. У цьому контексті дане дослідження спрямоване на всебічне вивчення особливостей місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу, їх порівняння, визначення проблемних аспектів та тенденцій розвитку, що важливо як для сучасної політичної науки, так і для практичного аналізу моделей публічної влади в регіоні, який має стратегічне значення на глобальному рівні.

Мета. Метою дослідження є комплексний, системний і порівняльний аналіз моделей місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу для виявлення їхніх ключових рис, структурних особливостей, рівня автономії місцевих органів влади, характеру взаємодії з центральними урядами, а також основних чинників, що впливають на формування та функціонування локальної системи управління в регіоні. У межах мети ставляться завдання:

- охарактеризувати історичні, політичні та культурні передумови становлення місцевого самоврядування в регіоні;
- здійснити порівняльний аналіз систем місцевої влади в окремих країнах Близького Сходу;
- визначити рівень децентралізації та фінансової, адміністративної й політичної автономії місцевих органів;

- окреслити вплив релігійних і традиційних норм на локальне врядування;
- проаналізувати сучасні тенденції та реформи місцевого управління;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку місцевого самоврядування в регіоні.

Матеріали і методи. Дослідження охоплює широкий комплекс джерел, необхідних для всебічного аналізу місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу. До них належать:

- офіційні документи та аналітичні звіти міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, OECD, ESCWA);
- статистичні дані, матеріали муніципалітетів та місцевих адміністрацій;
- наукові дослідження, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань державного управління, політології, близькосхідних студій і порівняльного правознавства;
- аналітичні огляди дослідницьких центрів, які займаються проблематикою регіону.

Методи дослідження базуються на міждисциплінарному підході та включають:

- порівняльно-правовий метод, що дозволяє зіставити моделі місцевого самоврядування у країнах із різними політичними режимами та різним ступенем централізації, виявити подібності й відмінності у структурі влади та обсязі повноважень;
- системний аналіз, застосований для дослідження місцевого самоврядування як цілісної підсистеми державної влади, що взаємодіє з політичними, соціальними, економічними та культурними елементами суспільства;
- історико-правовий метод, який дав змогу простежити еволюцію інститутів місцевої влади у контексті колоніальної спадщини, впливу Османської імперії, традиційних структур та сучасних реформ;
- інституційний метод, що дозволяє дослідити формальні та неформальні правила, порядок прийняття рішень і характер взаємодії центральних і місцевих інституцій;
- метод контент-аналізу, застосований для роботи з текстами законів, урядових програм, звітів та аналітичних матеріалів;
- метод аналізу та узагальнення, який використано для формування висновків, систематизації проблем та визначення перспектив розвитку місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу.

Результати. Дослідження показало, що більшість країн Близького Сходу зберігають високий рівень централізації влади. Місцеві органи часто виконують функції адміністрування рішень центрального уряду. У Саудівській Аравії та ОАЕ муніципалітети виступають переважно адміністративними структурами, підпорядкованими міністерствам. У Йорданії та Ірані існують виборні місцеві ради, однак їхня автономія істотно обмежена наглядовими повноваженнями центральних органів. Аналіз фінансових механізмів засвідчив, що муніципалітети у більшості країн регіону залежать від трансфертів центральної влади. Місцеві бюджети формуються переважно за рахунок державних субсидій, а частка власних доходів є низькою. Основними проблемами є:

- відсутність ефективної системи місцевих податків;
- обмежений доступ до інвестиційних ресурсів;
- залежність від рішень міністерства фінансів;
- слабкі механізми бюджетної прозорості.

Разом з тим, у Йорданії, Тунісі, Ізраїлі функціонує більш розвинена система місцевого оподаткування, однак і там місцеві органи мають недостатню фінансову свободу. Треба зазначити, що у країнах Перської затоки значну частину рішень у сфері місцевого управління ухвалюють традиційні ради старійшин або племінні лідери. Їхній вплив часто важливіший за формальні муніципальні структури. Релігійні норми (шаріат) визначають порядок управління землею, соціальними питаннями, освітою, що суттєво позначається на повноваженнях місцевих органів. Дослідження показало низький рівень участі громадян у місцевому самоврядуванні. У більшості держав виборність місцевих рад або відсутня, або обмежена: у Саудівській Аравії вибори мають частковий характер; в ОАЕ ради формуються призначенням; у Йорданії функціонують виборні ради, але на них впливають традиційні структури. Аналіз тенденцій засвідчив, що у регіоні відбуваються поступові зміни: упровадження електронного урядування; часткова децентралізація; модернізація муніципальної інфраструктури; посилення ролі місцевих рад у соціально-економічному плануванні. Водночас, темпи реформ нерівномірні, а їх результативність залежить від політичної волі керівництва конкретної держави.

Перспективи. Попри значні виклики, у країнах Близького Сходу існує великий потенціал для розвитку місцевої влади. До найперспективніших напрямів належать:

- поглиблення децентралізації через поступове розширення повноважень;
- розвиток системи муніципального менеджменту та професійної освіти;
- бюджетна реформа з акцентом на фінансовій спроможності місцевих громад;
- активне застосування цифрових технологій;
- створення умов для місцевої демократії;
- посилення ролі місцевих рад у регіональному плануванні;
- модернізація правової бази з урахуванням міжнародних стандартів;
- підвищення ролі громадян (молоді та жінок) у процесах місцевого управління.

Ключові слова: місцеве самоврядування, децентралізація, політична централізація, політична участь, громадянське суспільство, конфесійні та племінні структури, муніципальні реформи, фінансова децентралізація.

Summary. Introduction. Local self-government is one of the key institutions of public authority, ensuring the practical implementation of the principles of democracy, citizen participation in decision-making, and responsible management of resources at the level of territorial communities. In global practice, the development of effective local institutions is viewed as a fundamental factor of sustainable development, political stability, and social cohesion. However, in the Middle Eastern countries, where historical, political, cultural, and religious traditions differ significantly from Western models of public administration, the system of local self-government has unique features and its own logic of development. Most states in the region are characterized by strong centralization of power, the dominance of monarchical or presidential regimes, and a significant influence of religious and legal norms (primarily Sharia). Combined with tribal structures and traditional forms of social organization, this creates a complex environment for the formation of autonomous local institutions. In several countries, local administrative bodies function mainly as subdivisions of central government, implementing state policies «top-down» rather than acting as independent self-governing authorities. Despite this, recent decades have seen a gradual increase in interest in decentralization, modernization of public administration, and greater citizen participation at the local level. These processes are driven by socio-economic challenges, urbanization, growing demand for quality public services, and international recommendations aimed at improving governance efficiency. Some countries are gradually strengthening local self-government institutions, expanding their powers, increasing the electability of local officials, and developing e-government services. Despite certain shifts, systematic studies of local self-government in Middle Eastern countries remain relatively limited, and many existing models do not correspond to the fundamental principles of the European Charter of Local Self-Government. Studying these models is important for understanding the political dynamics of the region, identifying reform opportunities, and analyzing barriers that hinder the development of effective local governance. In this context, the present study aims to provide a comprehensive examination of the features of local self-government in Middle Eastern countries, compare existing models, identify key challenges, and outline development trends. This is significant for contemporary political science as well as for the practical analysis of public authority models in a region of strategic global importance.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive, systematic, and comparative analysis of local self-government models in Middle Eastern countries in order to identify their key characteristics, structural features, the level of autonomy of local authorities, the nature of their interaction with central governments, and the main factors influencing the formation and functioning of local governance systems in the region. The objectives include:

- characterizing the historical, political, and cultural prerequisites for the development of local self-government in the region;
- carrying out a comparative analysis of local governance systems in selected Middle Eastern countries;
- assessing the level of decentralization and the financial, administrative, and political autonomy of local authorities;
- outlining the impact of religious and traditional norms on local governance;
- analyzing current trends and reforms in local administration;
- identifying the main challenges and prospects for the development of local self-government in the region.

Materials and Methods. The research draws on a wide range of sources necessary for a comprehensive analysis of local self-government in Middle Eastern countries, including:

- official documents and analytical reports of international organizations (UN, World Bank, OECD, ESCWA);
- statistical data, materials of municipalities and local administrations;
- academic studies, monographs, and articles by domestic and foreign scholars in public administration, political science, Middle Eastern studies, and comparative law;
- analytical reviews of research centers specializing in regional issues.

The methodological basis of the study is interdisciplinary and includes:

- the comparative-legal method, which makes it possible to compare local self-government models in countries with different political regimes and degrees of centralization, and identify similarities and differences in power structures and the scope of authority;
- systems analysis, applied to examine local self-government as an integral subsystem of state power interacting with political, social, economic, and cultural elements of society;
- the historical-legal method, used to trace the evolution of local governance institutions in the context of colonial heritage, the influence of the Ottoman Empire, traditional structures, and modern reforms;
- the institutional method, which examines formal and informal rules, decision-making procedures, and the interaction between central and local institutions;
- content analysis for working with legal texts, government programs, reports, and analytical materials;
- analysis and synthesis for forming conclusions, systematizing challenges, and defining prospects for the development of local self-government in Middle Eastern countries.

Results. The study demonstrates that most Middle Eastern countries retain a high level of centralized power. Local authorities often perform administrative functions in executing the decisions of the central government. In Saudi Arabia and the UAE, municipalities function mainly as administrative bodies subordinate to ministries. In Jordan and Iran, elected local councils exist, but their autonomy is significantly limited by supervisory powers of central authorities. An analysis of financial mechanisms shows that municipalities in most countries depend on transfers from central government. Local budgets are formed primarily through state subsidies, and the share of own-source revenues is low. Key problems include:

- lack of an effective local taxation system;
- limited access to investment resources;
- dependence on decisions of ministries of finance;
- weak mechanisms for budget transparency.

At the same time, Jordan, Tunisia, and Israel have more developed systems of local taxation, although local authorities there also lack sufficient financial autonomy. It should be noted that in Gulf countries, a significant share of decisions in local governance is made by traditional councils of elders or tribal leaders, whose influence often outweighs that of formal municipal structures. Religious norms (Sharia) shape land governance, social policies, and education, significantly affecting local authority powers.

The study revealed a low level of citizen participation in local self-government. In most states, local councils are either unelected or only partially elected; in Saudi Arabia elections are limited; in the UAE councils are appointed; in Jordan elected councils exist but are strongly influenced by traditional structures. Trend analysis shows gradual changes across the region: the introduction of e-governance, partial decentralization, modernization of municipal infrastructure, and strengthening the role of local councils in socio-economic planning. However, the pace of reforms is uneven, and their effectiveness depends largely on the political will of each country's leadership.

Perspectives. Despite significant challenges, there is considerable potential for the development of local governance in Middle Eastern countries. The most promising directions include:

- deepening decentralization through gradual expansion of local powers;
- development of municipal management and professional education;
- budget reform focused on strengthening the financial capacity of local communities;
- active implementation of digital technologies;
- creating conditions for local democracy;
- strengthening the role of local councils in regional planning;
- modernization of the legal framework in line with international standards;
- enhancing the role of citizens, youth, and women in local governance processes.

Key words: local self-government, decentralization, political centralization, political participation, civil society, confessional and tribal structures, municipal reforms, financial decentralization.

Постановка проблеми. Місцеве самоврядування є одним із фундаментальних інститутів демократичної держави, адже забезпечує реалізацію принципів участі населення у прийнятті рішень, наближення публічних послуг до громадян та ефективного управління на місцевому рівні. У країнах Близького Сходу розвиток місцевого самоврядування має складну, багаторівневу й неоднорідну траєкторію, обумовлену поєднанням історичних традицій централізованого управління, політичних режимів, соціокультурних особливостей, економічної нерівності та тривалих конфліктів. Попри глобальні тенденції до децентралізації, регіональне управління в більшості держав Близького Сходу продовжує ґрунтуватися на домінуванні центральної влади, обмеженій автономії місцевих рад, низькому рівні фінансової незалежності та слабкій інституційній спроможності. Це створює значні бар'єри для ефективного функціонування місцевих інститутів, стримує розвиток демократичних практик і знижує якість публічних послуг. Додатковою проблемою є надмірний вплив традиційних соціальних структур — племінних, конфесійних, релігійних авторитетів — які нерідко конкурують із сучасними адміністративними органами та впливають на розподіл ресурсів і формування локальної політики. Регіональна нерівність, конфліктність, недорозвинена цифрова інфраструктура і корупційні ризики посилюють інституційну нестабільність та підривають спроби впровадження децентралізаційних реформ. У цьому контексті

постає проблема необхідності системного аналізу моделей місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу, визначення чинників, що гальмують або, навпаки, стимулюють їх трансформацію, а також окреслення перспектив модернізації управлінських практик у відповідності до міжнародних стандартів. Особливої актуальності набуває дослідження співвідношення між централізацією та автономією, фінансовою спроможністю громад, роллю громадянського суспільства та впливом цифровізації як інструменту підвищення прозорості та ефективності публічного управління. Таким чином, проблема полягає у виявленні причин інституційної слабкості місцевої влади в країнах Близького Сходу, аналізі існуючих моделей управління та визначенні можливих напрямів реформ, які здатні забезпечити реальні зміни в умовах політичних, економічних і соціокультурних обмежень. Розуміння цих процесів є ключовим для формування ефективних стратегій розвитку регіону та модернізації системи місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у базові поняття зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники. Так, Бальцій Ю. [1] розглядає децентралізацію як основу модернізації місцевого самоврядування, акцентуючи на передачі повноважень, фінансової автономії та інституційній спроможності громад. Куйбіда В. С. [2] наголошує на необхідності оновлення кадрової політики, цифровізації, посилення підзвітності. Кобанець Ю. [3] розглядає вплив децентралізації на розвиток

громад, підкреслює роль місцевих еліт у процесі формування нової управлінської культури. Павлович Сенета Я. П., Лозинський Ю. Р. [4] аналізують правові засади, європейські стандарти, виклики воєнного періоду. Міщук А., Міщук М. [5] розглядають зміни у державній політиці, порівнюючи радянську, пострадянську та сучасні моделі, простежуючи логіку еволюції змін. Дзвінчук Д. І., Ігнатюк Н. О. [6] розглядають специфіку розвитку територіальних громад та пропонують диференційовані управлінські моделі з урахуванням фінансової та просторової нерівності. OECD [7] аналізується децентралізація в країнах Близького сходу та Північної Африки, інституційна слабкість, залежність місцевого самоврядування від центральної влади. Hard M. [11] аналізує роботу муніципалітетів у Лівані, розглядає вплив конфесійної системи, неформальної мережі управління на місцеве самоврядування. UNDP [8] аналізуються тенденції та виклики місцевого врядування в арабських країнах, розглядається дисбаланс повноважень між органами державної влади та самоврядуванням, акцентується увага на розвитку людського потенціалу та залучення громадян до процесів управління. AL-Fahad A. [12] аналізує обмежену, контрольовану децентралізацію як інструмент внутрішніх реформ, а не реальної децентралізації і демократизації на прикладі Саудівської Аравії. Khamis S. [13] аналізує відносини між державною владою та громадами, політико-соціальні перешкоди на шляху ефективної децентралізації, роль у цьому процесі місцевих еліт. Yiftachel O. [14] аналізує багаторівневу систему та високий рівень автономії у державі Ізраїль. У статті розглядаються особливості публічної влади у містах та взаємовідносини між громадами. Shah A. [16] розкриває принципи ефективності місцевого врядування, реалізацію принципу субсидіарності, участі пересічних громадян у процесах управління, базуючись на аналізі інституційних моделей.

Метою статті є дослідження комплексного, системного і порівняльного аналізу моделей місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу для виявлення їхніх ключових рис, структурних особливостей, рівня автономії місцевих органів влади, характеру взаємодії з центральними урядами, а також основних чинників, що впливають на формування та функціонування локальної системи управління в регіоні. У межах мети ставляться завдання:

- охарактеризувати історичні, політичні та культурні передумови становлення місцевого самоврядування в регіоні;
- здійснити порівняльний аналіз систем місцевої влади в окремих країнах Близького Сходу;
- визначити рівень децентралізації та фінансової, адміністративної й політичної автономії місцевих органів;
- окреслити вплив релігійних і традиційних норм на локальне врядування;

- проаналізувати сучасні тенденції та реформи місцевого управління;
- визначити основні проблеми та перспективи розвитку місцевого самоврядування в регіоні.

Матеріали і методи. Дослідження охоплює широкий комплекс джерел, необхідних для всебічного аналізу місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу. До них належать:

- офіційні документи та аналітичні звіти міжнародних організацій (ООН, Світовий банк, OECD, ESCWA);
- статистичні дані, матеріали муніципалітетів та місцевих адміністрацій;
- наукові дослідження, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань державного управління, політології, близькосхідних студій і порівняльного правознавства;
- аналітичні огляди дослідницьких центрів, які займаються проблематикою регіону.

Методи дослідження базуються на міждисциплінарному підході та включають:

- порівняльно-правовий метод, що дозволяє зіставити моделі місцевого самоврядування у країнах з різними політичними режимами та різним ступенем централізації, виявити подібності й відмінності у структурі влади та обсязі повноважень;
- системний аналіз, застосований для дослідження місцевого самоврядування як цілісної підсистеми державної влади, що взаємодіє з політичними, соціальними, економічними та культурними елементами суспільства;
- історико-правовий метод, який дає змогу простежити еволюцію інститутів місцевої влади у контексті колоніальної спадщини, впливу Османської імперії, традиційних структур та сучасних реформ;
- інституційний метод, що дозволяє дослідити формальні та неформальні правила, порядок прийняття рішень і характер взаємодії центральних і місцевих інституцій;
- метод контент-аналізу, застосований для роботи з текстами законів, урядових програм, звітів та аналітичних матеріалів;
- метод аналізу та узагальнення, який використано для формування висновків, систематизації проблем та визначення перспектив розвитку місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу.

Виклад основного матеріалу. Місцеве самоврядування у сучасному світі розглядається як ключовий елемент демократичного врядування, що забезпечує участь населення у вирішенні питань місцевого значення, а також сприяє формуванню відповідальної, відкритої та ефективної публічної влади [1; 2]. Воно формує основу для розвитку громадянського суспільства, оскільки дозволяє мешканцям не лише впливати на процеси прийняття рішень, але й контролювати їх виконання, брати участь у плануванні місцевого розвитку, розподілі фінансових ресурсів, здійсненні контролю за місцевими

органами влади. За даними провідних міжнародних організацій, таких як OECD, UNDP та Світовий банк, саме ефективність місцевого врядування визначає якість надання життєво важливих послуг: водопостачання, освіти, медицини, соціального захисту, муніципальної інфраструктури, екологічної безпеки тощо [3; 7; 9]. Більшість розвинених країн пройшли шлях децентралізації, передавши значний обсяг повноважень та відповідальності місцевим органам влади, що створило передумови для економічного зростання, підвищення якості життя населення та формування ефективних інститутів управління. Але треба зазначити, що ситуація на Близькому Сході суттєво відрізняється від загальносвітових тенденцій. Регіон історично характеризується високим рівнем централізації, домінуванням монархічних або авторитарних політичних систем, сильною роллю традиційних та релігійних структур, нерівномірним соціально-економічним розвитком, а також політичними конфліктами, які часто стримують модернізаційні реформи [8; 10]. У цьому контексті формування ефективного місцевого самоврядування є складним, але стратегічно важливим завданням для держав регіону. Важливо враховувати, що у країнах Близького Сходу місцеві громади є різними за своєю природою: від високорозвинених міських агломерацій (Дубай, Ер-Ріяд, Тель-Авів) до малих племінних поселень, де влада традиційно ґрунтується на звичаях та ролі місцевих шейхів чи релігійних лідерів. Така різноманітність форм локальної організації обумовлює специфіку інститутів влади, їхню здатність до автономії та рівень демократизації. Науковці підкреслюють, що будь-які реформи децентралізації в країнах регіону стикаються з низкою бар'єрів: відсутністю незалежних місцевих бюджетів, недостатнім рівнем кадрового забезпечення, низьким рівнем політичної культури участі громадян у політичних процесах, а також політичною нестабільністю [9; 12]. За цих умов місцеве самоврядування перетворюється не на реальний інститут публічної влади, а на механізм, покликаний підтримувати централізовану вертикаль управління. Разом з тим останнє десятиліття характеризується зростанням інтересу урядів до реформування муніципальної сфери. Це пов'язано з необхідністю модернізації управління, підвищення ефективності державних інститутів, розвитком міст як центрів економічного зростання, потребою взаємодії з міжнародними партнерами, а також зростанням вимог населення до прозорості та якості публічних послуг [10; 11; 17].

Теоретичні підходи до розуміння місцевого самоврядування сформувалися в межах політичної науки, адміністративного менеджменту та конституційного права, і кожна з цих дисциплін пропонує власне трактування його сутності, принципів та функціонування. У широкому сенсі місцеве самоврядування визначають як здатність територіальної громади самостійно, під свою відповідальність

і в межах закону вирішувати питання місцевого значення, спираючись на демократичні механізми представництва та участі [1; 4]. У наукових джерелах наголошується, що місцеве самоврядування виконує подвійну роль: з одного боку воно забезпечує організаційно-правові умови для реалізації інтересів населення, а з іншого є важливим інструментом децентралізації державної влади та способом покращення ефективності публічного управління [4; 6]. Розрізняють три основні форми децентралізації: адміністративну, політичну та фінансову [5; 6].

Адміністративна децентралізація полягає у передачі повноважень надання публічних послуг ближче до громадян. Йдеться про створення умов, коли місцеві органи отримують право:

- управляти комунальною інфраструктурою;
- організовувати соціальні та громадські сервіси;
- визначати пріоритети розвитку території.

Цей тип децентралізації сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки усі рішення ухвалюються ближче до реальних проблем громади [18].

Політична децентралізація формування демократичної системи представництва, в межах якої громадяни можуть:

- обирати місцевих депутатів і керівників;
- брати участь у громадських слуханнях;
- впливати на формування місцевих стратегій розвитку.

Політична децентралізація вважається основою для формування автономних органів місцевої влади, адже забезпечує підзвітність, легітимність і участь населення.

Фінансова децентралізація включає передавання частини загальнодержавних доходів на місце, формування власних джерел доходів громад, можливість місцевих органів самостійно управляти бюджетом і проводити фінансову політику [15; 16]. Світовий досвід показує, що саме фінансова автономія є ключовим чинником результативного місцевого управління. Якщо громади позбавлені фінансів, будь-які інституційні зміни залишаються формальними.

Треба зазначити, що одним із центральних принципів ефективного місцевого самоврядування є чіткість і стабільність у розподілі повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади. За відсутності чіткого розмежування виникають дублювання функцій, управлінська невизначеність, конфлікти та перевантаження центральних органів обов'язками, які вони не здатні ефективно реалізовувати [4; 5]. Практика багатьох країн довела, що успішні моделі місцевого врядування базуються на принципі субсидіарності, тобто питання повинні вирішуватися на тому рівні, який є найближчим до громадянина і здатний це забезпечити [6; 7]. Однак для країн Близького Сходу цей принцип часто не реалізується на практиці через історично сформовану централізовану систему політичної влади. У той же час, світова практика

свідчить, що участь населення у процесі прийняття рішень є фундаментом демократії. Як підкреслює Transparency International, участь громадян є визначальним чинником прозорості, боротьби з корупцією та підвищення довіри до влади [17]. Для країн Близького Сходу, де інколи обмежено розвиток громадянського суспільства, ці механізми мають особливу важливість. Треба зазначити, що держави Близького Сходу історично розвивалися у межах моделей управління, де провідну роль відігравали центральні урядові структури, монархічні системи, релігійні норми, плеємні звичаї та регіональна ієрархія [8; 9]. Така модель створює кілька типових обмежень:

- перевага вертикалі влади над локальною автономією;
- концентрація ресурсів на центральному рівні;
- відсутність незалежних інститутів контролю;
- обмежені механізми громадянської участі.

Це, у свою чергу, ускладнює впровадження західних моделей місцевого самоврядування, які передбачають широку автономію громад.

Треба зазначити, що децентралізація завжди розглядається як ключовий інструмент у таких процесах, як підвищення якості публічних послуг, зменшення корупційних ризиків, наближення влади до громадян, розвитку локальної економіки, вирівнювання регіональних диспропорцій. Для держав Близького Сходу ці фактори є надзвичайно актуальними, адже регіон характеризується значною нерівністю між столицями та периферією, а також високою залежністю від центральних бюджетів [9; 12]. І сьогодні у країнах Близького Сходу найгострішими залишаються проблеми фінансової автономії та кадрової спроможності, що стримує потенціал інституційних реформ. Саме відсутність таких передумов у більшості країн Близького Сходу пояснює слабкість місцевих інституцій та складність їх реформування. До цього треба додати, що система місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу є надзвичайно різноманітною й водночас характеризується низкою спільних рис, пов'язаних з історичною централізацією політичної влади, традиційними соціальними структурами та нерівномірним економічним розвитком. Незважаючи на відмінності у політичних режимах — від конституційних монархій до парламентських демократій — місцева влада в більшості цих держав має обмежений характер і виконує переважно адміністративні або консултивні функції [10; 11].

Світові аналітичні інститути (OECD, UNDP, World Bank) визначають, що для Близького Сходу характерні три основні моделі місцевого управління:

- централізована модель;
- модель обмеженої місцевої автономії;
- модель поступової трансформації (реформування) [7; 8].

Для більшості арабських монархій та авторитарних республік характерна глибока централізація,

коли місцеві органи влади не є повністю самостійними, а виконують роль «передавачів» рішень центрального уряду. Ця модель притаманна Саудівській Аравії, Катару, ОАЕ (за винятком окремих еміратів), Сирії, Ємену та, в певних аспектах, Йорданії [10; 12]. Головними рисами цієї моделі є:

- призначення місцевих керівників центральною владою, тобто, губернатори, префекти або міські голови часто не обираються громадянами, а призначаються урядом чи монархом;
- обмежений статус місцевих рад, тобто, нерідко органи місцевого самоврядування мають лише дорадчі функції та не володіють реальними інструментами впливу на бюджет чи політику розвитку території;
- фінансова залежність від державного бюджету, тобто у таких країнах місцеві бюджети здебільшого формуються за рахунок субвенцій та трансфертів, що позбавляє їх фінансової автономії;
- контроль над суспільною активністю, що пов'язано з обмеженням механізмів участі громадян у процесі обговорення, ухвалення рішень, що послаблює демократичний потенціал місцевого управління.

Саудівська Аравія є класичним прикладом цієї моделі: муніципальні ради частково обираються, а частково призначаються, проте ключові фінансові та адміністративні рішення ухвалює Міністерство муніципальних і сільських справ [12]. Деякі країни регіону — наприклад, Ізраїль, Ліван, Туніс (частково), Йорданія — мають модель, у якій місцеві органи обираються громадянами, проте їхні повноваження жорстко регулюються центральною владою, особливо у фінансово-бюджетній сфері [14]. Характерними елементами цієї моделі є:

- виборність місцевих рад. Населення обирає муніципалітети або місцеві ради, що формально створює демократичний механізм участі;
- фінансові обмеження. Навіть у країнах із відносно розвинутою місцевою владою уряд часто контролює податкову політику та затверджує місцеві бюджети;
- залежність від урядових рішень. Більшість важливих програм розвитку повинні бути погоджені з міністерствами, що значно уповільнює реалізацію локальних ініціатив;
- координація через регіональні адміністрації. Місцеві органи перебувають під постійним наглядом державних комісарів або інспекційних структур.

Типовим прикладом цієї моделі є Ізраїль, де громади (муніципалітети) обираються населенням, проте уряд має право розпустити місцеву раду або призначити зовнішню адміністрацію у випадку фінансової нестабільності громади [14]. Ліван також демонструє змішану модель: хоча муніципалітети мають виборний статус, багаторічна політична криза, конфесійна система та нестача фінансових ресурсів суттєво обмежують їхню дієздатність [1]. Окремі держави Близького Сходу — Йорданія, Марокко, Туніс, Саудівська Аравія (у частині муніципальних

реформ) — перебувають у стані поступової децентралізації та модернізації місцевого самоврядування [13; 17]. Ця модель характеризується змінами у законодавстві, спрямованими на розширення автономії громад, зростанням політичної участі населення, впровадженням фінансових реформ, цифровізацією публічних послуг, створенням нових інститутів контролю та підзвітності. У Йорданії, наприклад, з 2015 року впроваджуються реформи, які передбачають створення виборних губернаторських рад. Проте остаточні рішення все ще залишаються за центральною владою та Міністерством внутрішніх справ [13]. У Марокко впроваджено три рівні децентралізації (регіони, префектури, комуни), що є однією з найрозвиненіших систем у Північній Африці, хоча країна частково належить до Близького Сходу за соціокультурними ознаками. Туніс після Арабської весни зробив суттєвий прорив у питанні фіскальної децентралізації та виборності місцевих рад, хоча політична нестабільність останніх років гальмує прогрес.

Незалежно від типу системи, у країнах Близького Сходу існують характерні спільні елементи:

- історична централізація влади;
- обмежена фіскальна автономія;
- слабка роль громадянського суспільства,
- вплив релігійних та племінних структур;
- нерівномірний розвиток територій;
- залежність від центральних бюрократичних процедур.

Це робить місцеве самоврядування у регіоні переважно залежним від політичних рішень урядів, що істотно відрізняє його від європейських моделей. Таким чином, аналіз моделей місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу демонструє, що регіон характеризується домінуванням централізованих підходів із частковими проявами сучасних тенденцій. Лише в окремих країнах (Ізраїль, Туніс, Марокко) місцеве самоврядування починає отримувати реальні повноваження, тоді як більшість держав продовжують функціонувати в умовах домінування центральної влади. Треба зазначити, що місцеве самоврядування в країнах Близького Сходу стикається з низкою системних проблем, які мають історичні, політичні, економічні, соціальні та культурні корені. Незважаючи на поступове реформування в окремих державах, більшість локальних інституцій функціонують у надзвичайно складних умовах. Проблеми є комплексними та взаємопов'язаними, що значно уповільнює формування ефективної та демократичної моделі управління на місцях [7; 10; 11]. Розглянемо ключові перешкоди розвитку місцевої влади в регіоні. Однією з основних перешкод для розвитку місцевої демократії є надмірна централізація влади. У більшості країн регіону стратегічні й навіть операційні рішення залишаються в руках центральних органів, що істотно обмежує самостійність громад [10]. Можна виділити основні прояви політичної централізації:

- місцеві органи виконують адміністративні функції, а не владні;
- ключові керівники (губернатори, префекти, мери) призначаються урядом або монархом;
- рішення місцевих рад можуть бути скасовані центральними органами;
- місцеві бюджети затверджуються міністерствами;
- політичні партії та громадські організації мають обмежені можливості впливу на місцеву політику.

У країнах Перської затоки ця проблема загострюється через монархічну структуру влади та низьку політичну конкуренцію. Однією з найбільших проблем є фінансова, оскільки без ресурсів місцеве самоврядування фактично не може бути самостійним [12]. Навіть у країнах із високими доходами (Саудівська Аравія, ОАЕ, Катар) місцеві інституції не мають достатньої свободи у плануванні витрат. У державах з низьким рівнем розвитку (Ємен, Сирія) місцеві бюджети часто перебувають у критичному стані через конфлікти та економічну нестабільність. Більшість країн Близького Сходу історично не мали широких демократичних традицій, а суспільство часто орієнтоване на авторитарні форми управління чи патронатні мережі [11]. Які наслідки цього процесу ми спостерігаємо сьогодні:

- низька активність громадян у місцевих виборах;
- відсутність інституцій партисипації (громадських слухань, консультацій);
- домінування племінних, кланових або конфесійних структур;
- недовіра до влади та слабкий громадський контроль;
- недостатня проінформованість населення про повноваження місцевих органів.

У Лівані конфесійний поділ суспільства ускладнює формування єдиної стратегії розвитку громад. У Сирії та Ємені війна повністю зруйнувала механізми участі населення в управлінні. У багатьох країнах регіону традиційні соціальні інституції залишаються впливовими навіть на сучасному рівні. У Саудівській Аравії, Омані, Ємені та Йорданії значну роль відіграють племінні шейхи, які нерідко виконують функції локальних авторитетів, компенсуючи слабкість місцевих органів влади [10; 11]. Це призводить до неформального перерозподілу ресурсів, блокування реформ децентралізації, домінування приватних інтересів над суспільними, складнощів у запровадженні прозорих управлінських механізмів.

У деяких державах на місцеву владу значно впливає релігійний фактор — від шаріатських рад до конфесійних адміністративних структур. Чимало країн Близького Сходу пережили або продовжують переживати збройні конфлікти. Сирія, Ємен, Ірак, Лівія, Палестина — це регіони, де війна призвела до руйнування всієї системи локального управління: знищення інфраструктури, адміністративних центрів; переміщення населення та зникнення ба-

гатових громад; створення паралельних систем влади (військових, плеємінних, релігійних); повна залежність місцевих органів від міжнародної гуманітарної допомоги. У таких умовах говорити про ефективне місцеве самоврядування надзвичайно важко. Для місцевої управлінської системи характерна гостра нестача фахівців у сферах фінансів, планування, муніципального управління, цифровізації, публічного адміністрування.

Це значною мірою знижує ефективність реалізації навіть тих повноважень, які є у місцевих органів. Хоча країни Перської затоки активно впроваджують цифрові послуги, у більшості арабських держав рівень цифрової інфраструктури є недостатнім. До проблем можна віднести: низьку доступність інтернету в сільській місцевості, застарілі системи управління документами, відсутність електронних реєстрів, низьку цифрову грамотність населення. Це ускладнює впровадження сучасних сервісів та інструментів прозорості. Корупція є однією з найбільш серйозних проблем регіону. Transparency International регулярно фіксує високий рівень корупційних ризиків, до яких можна віднести неформальний вплив кланів і бізнес-структур, непрозорий розподіл земельних ресурсів, корупцію у сфері закупівель; махінації з бюджетами муніципалітетів, продаж адміністративних послуг. До цього треба додати, що великі міста мають набагато більш розвинену структуру управління порівняно з периферійними територіями, які і сьогодні часто залишаються економічно депресивними, інфраструктурно слабкими, освітньо відсталими. Це створює додаткові труднощі для узгодженого територіального розвитку. Проблеми розвитку місцевого самоврядування в країнах Близького Сходу мають глибокі політичні, соціальні та економічні корені. Система перебуває у стані протиріч: з одного боку існує потреба модернізації та децентралізації, з іншого — сильні соціальні та політичні структури, які перешкоджають змінам. Усе це робить питання місцевого самоврядування одним із ключових викликів для майбутнього розвитку регіону. Для систематизації порівняння доцільно розглянути ключові критерії, за якими можна класифікувати моделі місцевого самоврядування. Одним із фундаментальних критеріїв є виборність місцевих органів влади та характер їхніх повноважень. За цим параметром країни можна умовно розділити на три групи. Перша група держав з високим рівнем автономії та виборності: Ізраїль, Туніс (після 2014 року), Марокко (частково). Ці країни мають демократичні механізми формування місцевих рад, а місцеві органи володіють реальними повноваженнями в питаннях бюджету, соціального розвитку та управління територіями. У Ізраїлі традиція місцевих виборів є стабільною з моменту утворення держави. У Тунісі реформи після Арабської весни послабили вплив центрального уряду на громади. Група країн з середнім рівнем автономії: Ліван,

Йорданія, Єгипет. У цих державах місцеві органи часто є виборними, проте, центральна влада зберігає механізми тиску — наприклад, через затвердження бюджетів, призначення голів адміністрацій або можливість розпуску рад. У Лівані конфесійна система ускладнює реальні демократичні практики. Група країн з низьким рівнем автономії: Саудівська Аравія, Катар, ОАЕ, Оман, Ємен, Сирія, Ірак. У цих країнах місцеве самоврядування або формально існує, або має дуже обмежений характер. Основні рішення ухвалюються центром, а місцеві органи виконують консультативні функції. Сильне місцеве самоврядування неможливе без активної участі громадян. У країнах регіону спостерігається значна неоднорідність у розвитку громадянського суспільства. Так, розвиненими громадянськими суспільствами є: Ізраїль, де існують численні НУО, громадські ініціативи, активні виборці; Туніс, особливо після революції 2011 року; Марокко, де є поступовий розвиток, активні молодіжні та жіночі організації.

У той же час, плеємінні шейхи, релігійні лідери та конфесійні групи нерідко фактично підмінюють місцеву владу або впливають на неї, контролюючи розподіл ресурсів, доступ до землі та місцевої політики. Помірний вплив мають країни: Ліван (сильний конфесійний поділ, який впливає на всі рівні влади), Єгипет (вплив релігійних груп є значним, але зростає роль державних інституцій). Країни з низьким впливом: Ізраїль, Марокко, Туніс. У цих країнах традиційні інституції мають історичне значення, але не домінують у політиці. Треба зазначити, що цифровізація — один із найважливіших факторів ефективності сучасного управління. Найбільш цифровізовані країни: ОАЕ, Катар, Саудівська Аравія — це країни з високими інвестиціями у смарт-міста, електронні послуги, цифрову інфраструктуру. Проте, важливо зазначити, що цифровізація не завжди поєднана з децентралізацією. Наприклад, у Саудівській Аравії та Катарі високотехнологічні послуги контролюються центральними органами. Середній рівень цифровізації мають Ізраїль, Марокко, Туніс, Йорданія. Низький рівень цифровізації мають Ємен, Сирія, Ірак, Ліван, де конфлікти та кризи призводять до занепаду цифрової інфраструктури.

Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок, що найбільш успішними є країни, що поєднують реформи, демократизацію та інвестиції, наприклад, Ізраїль, Туніс і, частково, Марокко де поступово розвивається місцеве самоврядування. Розвиток місцевого самоврядування на Близькому Сході має свою унікальну динаміку, що визначається політичними режимами, соціально-економічними умовами, безпековими ризиками та традиційними формами організації влади. У більшості країн регіону процес децентралізації перебуває на різних рівнях становлення: від початкового етапу формування інститутів до реалізації масштабних реформ. Перспективи розвитку місцевого самоврядування в регіоні залежать

від модернізації державного управління, зростання ролі громад, цифровізації та адаптації успішних моделей управління. Діджиталізація урядових послуг стає одним із найпотужніших напрямів розвитку управління в регіоні. Особливо це проявляється в ОАЕ, Саудівській Аравії, Бахреїні. Інновації дають можливість:

- спростити доступ громадян до адміністративних послуг;
- зменшити бюрократію та підвищити прозорість;
- впроваджувати електронне врядування на місцевому рівні;
- залучати громадян до прийняття рішень через цифрові платформи.

Цифровізація також сприяє розвитку «розумних» міст, які стають точками економічного зростання та локальних інноваційних центрів. У країнах Близького Сходу питання розвитку місцевої влади тісно пов'язане з політичною структурою держави. Значна частина країн регіону характеризується:

- централізованими політичними режимами, де більшість рішень ухвалюється на національному рівні, слабким інституційним підґрунтям місцевих рад, обмеженими повноваженнями;
- традиційними формами управління (племінні ради, шура, релігійні лідери), які співіснують із сучасними адміністративними структурами;
- ризиками безпеки, що змушують уряди посилювати контроль над регіонами.

Водночас, у регіоні спостерігається зростання інтересу до модернізації місцевої влади, зумовлене потребами розвитку міст, демографічним тиском та економічними реформами. Економічні передумови суттєво впливають на ефективність децентралізації. Так, держави Перської затоки (Саудівська Аравія, ОАЕ, Катар, Кувейт) мають фінансову базу для інвестицій у сучасні муніципальні послуги, смарт-міста й регіональні інфраструктури. Проте їхні моделі управління часто залишаються централізованими. Йорданія, Марокко та Туніс демонструють поступове посилення місцевих органів влади через бюджетну децентралізацію та проекти міжнародних донорів. Країни Близького Сходу, які охоплені війною, мають обмежені можливості для реформування, але саме місцеві структури часто стають основою стабільності та відновлення. Таким чином, перспективи розвитку значною мірою залежать від ресурсної забезпеченості держави та готовності делегувати повноваження.

Незважаючи на традиційно обмежені форми політичної участі, у багатьох країнах Близького Сходу спостерігаються зрушення:

- впровадження консультативних рад;
- створення платформ громадського обговорення регіональних проектів;
- участь молоді в муніципальних ініціативах;
- розвиток громадянського суспільства, особливо в Лівані, Йорданії, Тунісі.

Участь громадян зумовлює прозорість рішень і формує довіру до органів місцевої влади — один із головних факторів довгострокової стабільності регіону.

Разом з тим, існують деякі виклики та обмеження для розвитку місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу.

До ключових викликів належать:

- авторитарні політичні режими, які обмежують автономію місцевої влади;
- низький рівень фінансової незалежності муніципалітетів;
- безпекові ризики — конфлікти, терористична загроза;
- соціальні та регіональні нерівності;
- залежність від центрального бюджету та міжнародної допомоги;
- брак підготовлених кадрів у місцевому управлінні.

Подолання цих бар'єрів є ключовою умовою успішної децентралізації.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати особливості становлення, розвитку та перспектив місцевого самоврядування у країнах Близького Сходу в контексті політичних трансформацій, економічної модернізації та соціальних змін. На основі аналізу історичних передумов, правових моделей, інституційної структури, практик управління та сучасних викликів, сформульовано низку узагальнених висновків:

У країнах Близького Сходу місцеве самоврядування поступово перетворюється на важливий компонент оновлення державного управління. Незважаючи на те, що більшість країн регіону характеризуються домінуванням централізованих політичних систем, зростає усвідомлення необхідності передання частини владних повноважень на місця. Це обумовлено:

- швидким урбанізаційним розвитком;
- потребою в ефективнішому управлінні ресурсами;
- прагненням підвищити якість публічних послуг;
- необхідністю модернізації інфраструктури;
- зростанням ролі громадянського суспільства.

Усе це формує підґрунтя для поступової децентралізації та реформування органів місцевої влади. Темпи та глибина реформ місцевого самоврядування значною мірою залежать від політичного режиму кожної країни. У державах з монархічними або авторитарними системами (Саудівська Аравія, Катар, ОАЕ) процеси децентралізації здійснюються обережно, часто — у рамках загальнонаціональних стратегій розвитку. У країнах з більш відкритими політичними моделями (Марокко, Туніс, Йорданія) реформи відбуваються інтенсивніше та супроводжуються розширенням виборчих прав громадян, розвитком муніципальних рад і підсиленням їхніх повноважень. Економічний потенціал країн Близького Сходу суттєво різниться, що впливає на здатність місцевих органів влади виконувати свої функції. Порівняно багаті держави Перської затоки здатні забезпечити високу якість муніципальних послуг,

активно інвестують у розвиток «розумних міст» та інноваційних платформ. Натомість, країни з економічними труднощами або постконфліктним статусом (Ірак, Ліван, Ємен, Сирія) стикаються з нестачею ресурсів, послабленою інституційною спроможністю та залежністю від зовнішньої допомоги. Особливістю регіону є те, що місцеве самоврядування нерозривно переплетене з традиційними структурами — племінними радами, шурами, релігійними громадами. Вони відіграють важливу роль у підтримці соціальної стабільності та можуть як допомагати, так і уповільнювати інституційні реформи. Ефективні моделі управління на Близькому Сході, здебільшого, поєднують сучасні адміністративні механізми з історично вкоріненими формами локального врядування. У більшості країн регіону цифрова трансформація стала важливим інструментом підвищення ефективності місцевої влади. Вона сприяє:

– покращенню доступу громадян до послуг;

- прозорості ухвалення рішень;
- оптимізації процесів управління;
- формуванню «розумних» регіонів, як центрів економічного розвитку.

Цифрові інструменти часто компенсують недосконалість традиційних адміністративних механізмів, що робить їх стратегічно важливими для майбутнього регіону.

Розвиток місцевого самоврядування в регіоні значною мірою підтримується міжнародними організаціями, такими як ООН, Світовий банк, ЄС та USAID. Міжнародні проекти сприяють:

- фінансуванню інфраструктурних програм;
- підвищенню кваліфікації чиновників;
- впровадженню моделей прозорого управління;
- зміцненню місцевих громад.

Міжнародна підтримка особливо важлива для країн, що перебувають у процесі відновлення після конфліктів.

Література

1. Бальцій Ю. Децентралізація як головний компонент реформи місцевого самоврядування. *Конституційно-правові академічні студії*. 2023. № 1. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.24144/2663-5399.2023.1.07>
2. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування — необхідні зміни. *Освіта регіону*. 2024. № 2. С. 34–40.
3. Кобець Ю. Процес децентралізації як фактор розвитку місцевого самоврядування. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2024. № 4. С. 12–25.
4. Павлович-Сенета Я. П., Лозинський Ю. Р. Становлення та перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2025. № 90. С. 42–58.
5. Міщук А., Міщук М. Еволюція моделей місцевого самоврядування в Україні: від централізму до децентралізації. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. № 21–30. С. 30–45.
6. Дзвінчук Д. І., Ігнатюк Н. О. Місцеве самоврядування: особливості розвитку гірських територіальних громад України. *Публічне адміністрування*. 2024. № 2. С. 21–35.
7. OECD. Decentralisation and Local Governance in the MENA Region. OECD Publishing, 2021. (Пер. назви: *Децентралізація та місцеве врядування в регіоні MENA*.)
8. UNDP. Local Governance in the Arab States: Trends and Challenges. United Nations Development Programme, 2020. (Пер. назви: *Місцеве врядування в арабських державах: тенденції та виклики*.)
9. World Bank. Municipal Finance in the Middle East and North Africa. Washington, DC: World Bank, 2022. (Пер. назви: *Муніципальні фінанси на Близькому Сході та в Північній Африці*.)
10. El-Mikawy N. Governance and Citizenship in the Middle East. Cairo: AUC Press, 2020. (Пер. назви: *Врядування та громадянство на Близькому Сході*.)
11. Harb M. Local Government and Public Service Provision in Lebanon. Beirut: LCPS, 2021. (Пер. назви: *Місцеве самоврядування та надання публічних послуг у Лівані*.)
12. Al-Fahad A. Decentralization Reforms in Saudi Arabia: Challenges and Perspectives. *Middle East Journal*. 2022. Vol. 76, No. 3. (Пер. назви: *Реформи децентралізації в Саудівській Аравії: виклики й перспективи*.)
13. Khamis S. Governance and State-Society Relations in Jordan. *Arab Studies Quarterly*. 2021. Vol. 43, No. 1. (Пер. назви: *Врядування та відносини держава–суспільство в Йорданії*.)
14. Yiftachel O. Israel's Local Government System: Structure and Dynamics. *Israel Studies Review*. 2023. Vol. 38, No. 2. (Пер. назви: *Система місцевого самоврядування Ізраїлю: структура та динаміка*.)
15. UN ESCWA. Fiscal Decentralization in the Arab Region. Beirut: ESCWA, 2021. (Пер. назви: *Фіскальна децентралізація в арабському регіоні*.)
16. Shah A. Local Governance in Developing Countries. World Bank Institute, 2020. (Пер. назви: *Місцеве врядування в країнах, що розвиваються*.)
17. Transparency International. Local Governance Integrity in MENA. TI Report, 2023. (Пер. назви: *Доброчесність місцевого врядування в регіоні MENA*.)
18. Portal Decentralization. Громадська підтримка реформи децентралізації в Україні. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/decentralization.gov.ua+1> (дата звернення 19.11.2025)

References

1. Baltzii Yu. Detsentralizatsiia yak holovnyi komponent reformy mistsevoho samovriaduvannia. *Konstytutsiino-pravovi akademichni studii*. 2023. No. 1. P. 5–18 [in Ukrainian].
2. Kuibida V.S. Mistseve samovriaduvannia — neobkhidni zminy. *Osvita rehionu*. 2024. No. 2. P. 34–40 [in Ukrainian].
3. Kobets Yu. Protses detsentralizatsii yak faktor rozvytku mistsevoho samovriaduvannia. *Hrani*. 2024. No. 4. P. 12–25 [in Ukrainian].
4. Pavlovych-Seneta Y.P., Lozynskyi Yu.R. Stanovlennia ta perspektyvy rozvytku mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. *Naukovyi visnyk UzhN U. Serii: Pravo*. 2025. No. 90. P. 42–58 [in Ukrainian].
5. Mishchuk A., Mishchuk M. Evoliutsiia modelei mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: vid tsentralizmu do detsentralizatsii. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Politolohiia*. 2025. No. 21–30. P. 30–45 [in Ukrainian].
6. Dzvinchuk D.I., Ihnatiuk N.O. Mistseve samovriaduvannia: osoblyvosti rozvytku hirskykh terytorialnykh hromad Ukrainy. *Publichne administruvannia*. 2024. No. 2. P. 21–35 [in Ukrainian].
7. OECD. *Decentralisation and Local Governance in the MENA Region*. OECD Publishing, 2021. (Translated title: *Detsentralizatsiia ta mistseve vriaduvannia v rehioni MENA*).
8. UNDP. *Local Governance in the Arab States: Trends and Challenges*. United Nations Development Programme, 2020. (Translated title: *Mistseve vriaduvannia v arabskykh derzhavakh: tendentsii ta vyklyky*).
9. World Bank. *Municipal Finance in the Middle East and North Africa*. Washington, DC: World Bank, 2022. (Translated title: *Munitsypalni finansy na Blyzkomu Skhodi ta v Pivnichnii Afrytsi*).
10. El-Mikawy N. *Governance and Citizenship in the Middle East*. Cairo: AUC Press, 2020. (Translated title: *Vriaduvannia ta hromadianstvo na Blyzkomu Skhodi*).
11. Harb M. *Local Government and Public Service Provision in Lebanon*. Beirut: LCPS, 2021. (Translated title: *Mistseve samovriaduvannia ta nadannia publichnykh posluh u Livani*).
12. Al-Fahad A. Decentralization Reforms in Saudi Arabia: Challenges and Perspectives. *Middle East Journal*. 2022. Vol. 76, No. 3. (Translated title: *Reformy detsentralizatsii v Saudyivskii Aravii: vyklyky y perspektyvy*).
13. Khamis S. Governance and State-Society Relations in Jordan. *Arab Studies Quarterly*. 2021. Vol. 43, No. 1. (Translated title: *Vriaduvannia ta vidnosyny derzhava–susilstvo v Yordanii*).
14. Yiftachel O. Israel's Local Government System: Structure and Dynamics. *Israel Studies Review*. 2023. Vol. 38, No. 2. (Translated title: *Systema mistsevoho samovriaduvannia Izrailiu: struktura ta dynamika*).
15. UN ESCWA. *Fiscal Decentralization in the Arab Region*. Beirut: ESCWA, 2021. (Translated title: *Fiskalna detsentralizatsiia v arabskomu rehioni*).
16. Shah A. *Local Governance in Developing Countries*. World Bank Institute, 2020. (Translated title: *Mistseve vriaduvannia v krainakh, shcho rozvyvaiutsia*).
17. Transparency International. *Local Governance Integrity in MENA*. TI Report, 2023. (Translated title: *Dobrochesnist mistsevoho vriaduvannia v rehioni MENA*).
18. Portal Decentralization. Hromadska pidtrymka reformy detsentralizatsii v Ukraini. 2024 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

УДК 351/354.07:[316.77:008](477)(045)

Крупник Андрій Семенович

*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Національний університет «Одеська політехніка»*

Krupnyk Andrii

*Candidate of Political Sciences, Assistant Professor,
Department of Public Administration and Regional Studies
Odesa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-8739-8204*

Шегида Лариса Георгіївна

*аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»*

Shehyda Larysa

*PhD Student of the Department of Public Administration and Regional Studies
Odesa Polytechnic National University
ORCID: 0009-0006-1776-3655*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11793

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ: КОНЦЕПТ СОЛІДАРНОЇ УКРАЇНІЗАЦІЇ

STATE COMMUNICATION POLICY AS AN INSTRUMENT FOR SHAPING NATIONAL IDENTITY: THE CONCEPT OF SOLIDARY UKRAINIANIZATION

Анотація. Вступ. Стаття аналізує еволюцію української гуманітарної політики від «м'якої» до «солідарної» українізації як сучасної моделі формування національної ідентичності. Актуальність дослідження визначається потребою нових підходів до соціокультурної політики держави, яка має інтегрувати комунікацію, культуру й цінності у систему публічного управління та гуманітарної безпеки.

Мета. Метою статті є наукове обґрунтування концепції солідарної українізації як моделі державної політики у сфері формування національної та громадянської ідентичності через ефективну комунікаційну політику, участь громад і культурно-чутливе фокусування.

Матеріали і методи. Застосовано міждисциплінарний підхід, який поєднує культурологію, соціологію, комунікаційні науки та публічне управління. Використано порівняльний аналіз (на прикладі Каталонії, Квебеку, Фінляндії, Естонії), контент-аналіз нормативних документів (Закони України № 2822-IX, № 2704-VIII) та структурно-функціональний метод.

Результати. Визначено три етапи розвитку українізації: м'який (через культурну привабливість), відповідальний (через інституційне оформлення) й солідарний (через комунікацію та довіру). Солідарна українізація трактується як нова парадигма гуманітарної політики, у якій ідентичність формується у форматі партнерства між державою, громадами та громадянами. Запропоновано трирівневу систему комунікацій – внутрішньовладну, владно-громадську та внутрішньогромадську – як основу ефективної культурної взаємодії. Обґрунтовано доцільність доповнення Закону № 2822-IX положенням про включення історико-культурних довідок до Статутів територіальних громад.

Перспективи. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення моделі солідарної комунікації у публічному управлінні та створення цифрової платформи «Карта національної ідентичності України» для інтеграції локальних культурних ініціатив.

Ключові слова: комунікаційна політика, публічне управління, культурна політика, національна ідентичність, культурно-чутливе фокусування, солідарна українізація.

Summary. Introduction. The article examines the evolution of Ukraine's humanitarian policy from "soft" to "solidary Ukrainianization" as a new model for shaping national identity. The study emphasizes the need for an updated state socio-cultural policy that integrates communication, culture, and values within the system of public governance and humanitarian security.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the concept of solidary Ukrainianization as a model of state policy for forming national and civic identity through effective communication policy, civic participation, and culturally sensitive focusing.

Materials and Methods. The study applies an interdisciplinary approach combining cultural studies, sociology, communication science, and public administration. Methods include comparative analysis (Catalonia, Quebec, Finland, Estonia), content analysis of legal acts (Laws of Ukraine No. 2822-IX, No. 2704-VIII), and a structural-functional approach.

Results. Three stages of Ukrainianization are identified: soft (cultural attractiveness), responsible (institutional mechanisms), and solidary (communication and trust). Solidary Ukrainianization is defined as a new humanitarian paradigm based on partnership between the state, communities, and citizens. A three-level communication system – governmental, state-civic, and intra-community – is proposed as a framework for cultural interaction. The study recommends amending Law No. 2822-IX to include historical and cultural summaries in local community Statutes.

Prospects. Future research should focus on developing a model of solidary communication in public governance and a digital platform "Map of Ukraine's National Identity" for integrating local cultural initiatives.

Key words: communication policy, public governance, cultural policy, national identity, culturally sensitive focusing, solidary Ukrainianization.

Постановка проблеми. В сучасних умовах війни та глобальних викликів проблема формування української ідентичності набуває стратегічного значення для державної політики. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» визначає цілісний підхід до утвердження української національної та громадянської ідентичності, який охоплює культурну, освітню, інформаційну та гуманітарну сфери. Ключовим викликом залишається досягнення балансу між захистом національних цінностей й відкритістю до різноманіття [1].

Агресивна інформаційна політика російської федерації протягом десятиріч формувала альтернативну картину світу, в якій українська історія, мова та культура системно принижувалися. Через освітні, медійні та культурні канали по відношенню до українського народу впроваджувався наратив «молодшого брата», що нівелював українську національну гідність, знецінював історичну тяглість державності та руйнував уявлення про власну самодостатність.

Російська пропаганда прагнула не лише знищити українську державність військовими методами, а й асимілювати ідентичність, особливо в східних та південних регіонах України. Вона послідовно вибудовувала модель «спільної історії» та «єдиного культурного простору», у якій українське трактувалося як меншовартісна, провінційна, вторинна складова «великоросійської культури». Наслідком стало поколіннєве засвоєння українцями комплексів залежності, інертності й недовіри до власної культурної сили.

Проте саме ці виклики парадоксальним чином актуалізували джерела національної стійкості, які виявилися сильнішими за пропаганду. Війна оголила справжній потенціал української ідентичності — здатність до самоорганізації, солідарності, культури опору і творення сенсів.

Сучасна соціологія фіксує істотне зростання рівня національної самосвідомості українців. За даними Центру Разумкова (2024 р.), 91% громадян пишуться тим, що є українцями, тоді як у 2015 р. цей показник становив лише 68%. Таке піднесення не є лише реакцією на війну — воно засвідчує структурну зміну в ідентичності, коли національне почуття перетворюється на усвідомлений вибір громадянської належності [2]. Водночас частка тих, хто вважає українську мову своєю рідною, зросла до 78%, що фіксують опитування *Суспільного мовлення* (2024 р.) та *Групи «Рейтинг»* (2025 р.) — порівняно з 52% у середині 2000-х років [3; 4].

Ці тенденції підтверджують, що українська ідентичність набуває громадянського виміру, в якому етнічні, мовні та культурні чинники взаємодоповнюють один одного. Отже, боротьба з російською пропагандою не лише відновлює історичну правду, а й активізує процес внутрішнього самоусвідомлення українців як носіїв спільної культури та відповідальної державності.

Тому державна політика у сфері утвердження національної і громадянської ідентичності має не просто відновлювати історичну правду, а *перетворити культурну пам'ять на стратегічний ресурс державотворення*. Це завдання неможливо виконати без виважених підходів до українізації та дієвої комунікаційної політики, яка імплементує державні цінності до кожної громади і кожного громадянина.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика національної та громадянської ідентичності, культурної політики й гуманітарної безпеки активно досліджується у працях сучасних українських та зарубіжних вчених, які формують міждисциплінарне поле на стику культурології, соціології, комунікацій та публічного управління.

Теоретичні засади сучасної культурної політики та державного управління ідентичністю в Україні ґрунтуються, в тому числі, на працях Лариси

Нагорної [13], яка обґрунтовувала ідею регіональної ідентичності як ресурсу діалогічної державності. Цю думку розвивають Наталія Коцур [15], досліджуючи культурну політику прикордонних регіонів, та Лариса Масенко [16], яка аналізує мовну політику як основу культурного самоствердження нації. Ірина Гриневич [14] розглядає культурну політику регіонів у контексті післявоєнного відновлення як соціокомунікаційний інструмент згуртованості громад.

Значний внесок у розвиток сучасної теорії культурної політики зробили Оксана Маруховська-Картунова та Оксана Рабенчук, які у своїй роботі «Культурний менеджмент: аналіз стратегій, політик і практик в Україні та країнах ЄС» [6] порівняли українські та європейські моделі управління культурою. Їхній аналіз актуалізує необхідність регіоналізації культурної політики та розвитку діалогових механізмів участі громад.

У контексті воєнних викликів важливим є дослідження Еви Ольжацкої «Розвиток української культурної політики в контексті російської гібридної агресії проти України» [5], де культура визначається як інструмент інформаційної оборони та складова державної безпеки. У схожому напрямку працює Оксана Чайка, яка аналізує наслідки російського культурного впливу та окреслює потребу в комунікаційній стратегії держави як основі національної єдності [7].

Дослідження Ольги Маруховської-Картунової, Віталія Туренка та Олени Заруцької під назвою «Сучасні соціокультурні зрушення в Україні та їхній вплив на зміцнення національної ідентичності в умовах війни» [8] демонструє, що війна стала каталізатором національної консолідації, активізувавши процеси культурної самоідентифікації та громадянської відповідальності.

Важливе місце у сучасній дискусії займають роботи Світлани Власенко, Лесі Гонюкової та Олега Вербоного [17], які досліджують формування політики національної пам'яті за участю громадських організацій. Їхні висновки підтверджують необхідність інституціоналізації горизонтальних форматів участі громад — таких як ради національної ідентичності при органах влади.

Зарубіжний контекст демонструє, як культурна політика може виступати інструментом стійкості та ідентичності. Зокрема, Гі Роше описує модель міжкультурності (*interculturalisme*) у Квебеку як систему балансу між культурною самобутністю й відкритістю [10]. Анна-Маарія Лехтінен у своїй праці про культурну стійкість у Фінляндії розглядає культуру як ресурс добробуту та сталого розвитку [11]. Реет Вескімеє аналізує досвід Естонії, де цифрова культура стала складником національної ідентичності [12].

Теоретичні підвалини для порівняльного аналізу культурних моделей формує класична праця Бреда Еппса «До постнаціоналізму: наднаціоналізм, мо-

дернізм і Каталонія» [9], у якій каталонський модернізм подається як приклад культурного самозбереження без конфронтації. Цей підхід є надзвичайно релевантним для українського сьогодення.

Методологічну основу участі громад у розробці культурної політики Іспанії забезпечує посібник Фонду *Interarts* (Барселона), який пропонує алгоритми формування консультативно-дорадчих рад як інструментів культурного народовладдя [18].

Таким чином, джерельна база дослідження є міждисциплінарною: вона поєднує культурологію, соціологію, комунікаційні науки та публічне управління. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати *державну політику ідентичності як інтегративний механізм*, що одночасно зміцнює національну безпеку, комунікативну єдність і культурну стійкість суспільства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення концепції солідарної українізації як сучасної моделі державної політики у сфері формування національної та громадянської ідентичності. Завданням дослідження є визначення ролі комунікаційної політики держави у консолідації суспільства, розроблення трирівневої системи комунікацій (внутрішньовладних, владно-громадських і внутрішньогромадських) у сфері публічного управління, що забезпечує узгодженість культурної політики «зверху» і ініціатив громад «знизу». У роботі також передбачено аналіз міжнародного досвіду культурної інтеграції та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення Закону України № 2822-IX, зокрема в частині інституціоналізації локальної культурної пам'яті через включення історико-культурних довідок до статутів територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення сучасних наукових підходів і практик публічного управління показує, що в умовах війни культурна політика має розглядатися не лише як гуманітарна сфера чи складова культурного менеджменту, а як стратегічний інструмент державного управління та комунікаційної політики. Вона формується у полі перетину цінностей, управлінських рішень і публічних комунікацій, стаючи одним із ключових механізмів забезпечення національної єдності й суспільної стійкості. Проведене дослідження засвідчує потребу в новій моделі культурного врядування, здатній не лише відновити національну ідентичність, а й зміцнити довіру між владою і громадянами, довіру всередині суспільства, забезпечуючи ефективну взаємодію «держава — громада — суспільство». Вона стає інструментом *стратегічного державного управління*, який поєднує цінності, комунікацію та суспільну відповідальність.

У цьому контексті сучасну українізацію можна розглядати як еволюційний процес, який проходить три етапи — *м'який, відповідальний і солідарний*. Період «м'якої українізації» (2014–2019 рр.)

формувався навколо концепцій «м'якої сили» (*soft power*) і культурної дипломатії. Його сутність полягала у ненасильницькому культурному поширенні українського простору — через освіту, мистецтво, ЗМІ, повсякденні мовні практики. Цей етап спирався на привабливість української культури як основи інтеграції суспільства. Документальне підґрунтя цього періоду становили Стратегія національно-патріотичного виховання (2015), Державна цільова програма розвитку української культури (2016), Доктрина інформаційної безпеки (2017), а також запровадження мовних квот у медіа [22; 23; 24; 25]. Українська держава тоді діяла передусім *через переконання, а не примус*, розвиваючи українську культуру як засіб м'якого впливу.

Період *відповідальної українізації* розпочався із прийняттям Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (2019) [25]. Він став етапом *нормативного закріплення гуманітарної політики* — переходу від символічної українізації до правових і адміністративних інструментів. Держава почала виступати не лише культурним промоутером, а й гарантом ідентичності. Відповідальна українізація спиралася на принцип державної зрілості — усвідомлення того, що культурна політика є складовою національної безпеки. Її метою стало системне *утвердження українських цінностей у сфері освіти, публічного управління, медіа, місцевого простору та міжнародної дипломатії*.

Після 2022 року у відповідь на повномасштабну агресію українська культурна політика перейшла у третю фазу — *солідарної українізації*. Вона поєднує гуманістичний зміст попередніх етапів із новими вимогами воєнного часу: стійкістю, взаємною підтримкою, комунікацією між державою та суспільством. Якщо м'яка українізація діяла через культурну привабливість, відповідальна — через нормативність, то солідарна українізація діє через *довіру і співучасть*. Це українізація не «для когось», а «разом із усіма», що передбачає як вертикальні зв'язки всередині влади, так і горизонтальні зв'язки між владою, громадами та громадянами й комунікації всередині громадського середовища.

Солідарна українізація стає *ціннісною парадигмою нової державної політики ідентичності*. Її мета — не лише відтворення культурного простору, а й побудова *суспільства співвідповідальності*, в якому українська ідентичність усвідомлюється як спільне благо. Ключовим інструментом цієї політики є *державна комунікація*, зорієнтована на партнерство з громадами. Вона перетворює владні інституції з трансляторів інформації на учасників діалогу, а громади — з об'єктів політики на суб'єктів культурного творення.

Таким чином, еволюція українізації — від м'якої до солідарної — відображає *глибинну трансформацію української гуманітарної політики*: від

культурної привабливості до культурної зрілості, від державного патерналізму до спільної відповідальності. У широкому сенсі це не лише зміна стратегій, а становлення нової *комунікаційної держави*, у якій культура, освіта і мова стають ключовими інструментами національної безпеки, демократії та суспільної єдності.

В сучасних умовах *солідарна українізація* повинна спиратися на три ключові принципи:

1. *Етична відповідальність держави*. Цей принцип передбачає утвердження української ідентичності не через заборони, а через створення умов для природного зростання престижу української культури, мови, освіти. Йдеться не про контроль, а про підтримку культурних ініціатив, які зміцнюють довіру громад до держави. Як підкреслюють Маруховська-Каргунова, Туренко та Заруцька, саме «партнерська участь громад у створенні культурного простору» формує відчуття співвідповідальності за національну єдність [8].

2. *Державна зрілість та стратегічна узгодженість*. Солідарна українізація вимагає політики, в якій *культура, освіта, інформація і комунікації* функціонують як єдина система гуманітарної безпеки. Це означає перехід від фрагментарних ініціатив до стратегічно керованого процесу, узгодженого із Законом України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності». Як зазначає Ольжацка, лише цілісна державна стратегія дозволяє культурі виконувати роль «захисного механізму національної ідентичності» в умовах гібридної війни [5].

3. *Комунікаційна взаємодія як основа єдності*. Ключовим механізмом реалізації солідарної українізації є *комунікаційна політика держави*, спрямована на системну роботу з громадами, освітніми інституціями, медіа та культурними спільнотами. Її мета — забезпечити двосторонній рух інформації: не лише передавати державні меседжі, а й формувати канали зворотного зв'язку, через які громади і громадяни можуть впливати на культурну політику. Як підкреслює О. Чайка, у війні за свідомість важливі не лише наративи, а й *механізми участі громад у їх творенні* [7].

Концепт солідарної українізації переформується з європейськими підходами до культурної інтеграції. Каталонський модернізм, досліджений Еппсом, довів, що збереження мовної ідентичності та національного різноманіття може гармонійно співіснувати з політичною лояльністю та культурною відкритістю [9]. Аналогічно в Україні українізація має ґрунтуватися не на протиставленні, а на *створенні простору культурного лідерства*, в якому українські сенси стають універсальними символами свободи, гідності та креативності. Такий підхід відповідає європейській практиці «*cultural cohesion*» (культурної згуртованості), в межах якої культура перетворюється на спільну мову націй, а не на поле конкуренції.

Солідарна українізація передбачає й *новий тип державної комунікації* — з людиноцентричним фокусом. Це комунікація, яка не пропагує, а пояснює, не нав'язує, а переконує через спільні смисли. Вона покликана зробити присутність держави у культурному просторі *видимою, але не агресивною*, спрямованою на взаєморозуміння. Застосування *культурно-чутливого фокусування* в публічному управлінні допомагає трансформувати адміністративну риторику в мову цінностей, що підтримує громадянський патріотизм та соціальну згуртованість.

Що саме слід розуміти під терміном *культурно-чутливого фокусування* (*culturally sensitive focus*)? Це поняття у сучасній гуманітарній теорії означає аналітичний підхід, що передбачає врахування локальних культурних контекстів, цінностей та символічних кодів під час формування освітніх, управлінських чи політичних стратегій. Як зазначає Джеймс А. Банкс, така перспектива дозволяє подолати асиміляційні тенденції в політиці ідентичності, спрямовуючи державну діяльність на розуміння багатоманітності суспільства як ресурсу, а не загрози [20]. Подібну позицію розвиває Глорія Ледсон-Біллінгс, підкреслюючи, що культурно-чутливий підхід не лише забезпечує інклюзивність, а й створює умови для діалогу між різними соціокультурними групами [21].

У контексті українських реалій поняття «культурно-чутливого фокусування» набуває значення *комунікаційної рамки державної політики*, яка узгоджує єдність національних цінностей із повагою до культурного розмаїття регіонів. Такий підхід дозволяє реалізувати концепцію солідарної українізації як процесу, що поєднує стратегічну мету держави з культурною автономією громад. У цьому сенсі культурно-чутливе фокусування стає механізмом «*солідарної комунікації*» — інструментом, через який держава не нав'язує, а взаємодіє, стимулюючи розвиток національної ідентичності шляхом підтримки локальних культурних практик та діалогу спільнот.

У межах цієї статті запропоновано поєднати концепт культурно-чутливого фокусування з моделлю солідарної українізації, що формує гуманістичний каркас державної політики ідентичності. Ця політика базується на таких складових:

- *культурно-чутливе фокусування* забезпечує розуміння, як враховувати різноманітність культурних практик;
- *солідарна українізація* формує *ціннісну мету* — як розвивати національну ідентичність через партнерство, а не примус;
- *комунікаційна політика держави* визначає *інструмент реалізації* — як донести спільні цінності до кожної громади, кожного громадянина, зберігаючи діалог і довіру.

Таким чином, культурно-чутливе фокусування стає *механізмом узгодження державної і громадської свідомості*, інструментом, що дозволяє бачи-

ти різноманітність не як виклик, а як ресурс державотворення. Застосування цього підходу дозволяє трансформувати вертикальну логіку управління («зверху») у систему партнерської комунікації з громадами («знизу»), де відбувається не лише передача державних наративів, а й співтворення змістів: держава формує стратегічні смисли, а громади — наповнюють їх життям і культурним змістом. Саме у цій взаємодії реалізується сутність солідарної українізації як *нової форми державної зрілості, заснованої на діалозі, довірі та культурній емпатії*.

Таким чином, солідарна українізація є *стратегічною моделлю нової гуманітарної політики України*, що виходить за межі суто етнокультурного підходу. Вона поєднує державну ініціативу, громадську участь та комунікаційне партнерство у спільному завданні — зберегти, відновити й модернізувати українську ідентичність як ресурсу розвитку. Ця модель утверджує культуру не лише як спадщину минулого, а як *інструмент майбутнього*, у якому національна ідея реалізується через державну відповідальність, публічний діалог і довіру.

Досвід різних країн демонструє, що збереження ідентичності в умовах глобалізації потребує *поєднання культурної автономії та державної комунікаційної стратегії*. Класичними прикладами є Каталонія (Іспанія), Квебек (Канада), Естонія та Фінляндія.

Каталонія (Іспанія). Як доводить Бред Еппс у своїй роботі, каталонський модернізм став не лише мистецьким рухом, а *комунікаційною моделлю самозбереження*, у якій мова, архітектура й освіта виступили символами політичної суб'єктності без конфронтації з іспанською державою. Досвід каталонського модернізму (*Modernisme català*) є одним із найвиразніших прикладів культурно-чутливого підходу до збереження ідентичності в межах багатонаціональної держави. Наприкінці XIX — початку XX століття цей рух став *інтелектуальною платформою самоствердження каталонської культури*, яка прагнула не ізолюватися, а вибудувати діалог із загальноіспанським та європейським контекстом. Як зазначає Бред Еппс, *модернізм* був не просто естетичним напрямом, а *культурним проектом модернізації національної ідентичності*, який поєднав гуманістичні ідеї, архітектуру, літературу та освіту з прагненням до автономії сенсів, а не політичної ізоляції [9].

Цей досвід демонструє, що *збереження мови, символів і традицій* може здійснюватися через культурну комунікацію, а не конфронтаційність. Саме тому каталонський модернізм можна розглядати як *ранню форму «відповідальної ідентифікації»*, де культурна політика формувала націю через красу, знання та відкритість. У цьому аспекті каталонський приклад є особливо релевантним для українського контексту, де гуманітарна політика сьогодні прагне до *солідарної українізації через комунікаційне партнерство держави і громад*.

Канада загалом дотримується політики мультикультуралізму, однак Квебек розробив власну концепцію *міжкультурності (interculturalisme)*, що зосереджується на зміцненні франкомовної ідентичності в умовах культурного різноманіття. Як зазначає *Гі Роше*, квебекська модель міжкультурності — це *пошук рівноваги між самобутністю та відкритістю*. Вона не відкидає культурну різницю, але вимагає взаємної адаптації, головним інструментом якої є освіта, культура й публічні медіа [10]. У Квебеку культурна політика спрямована на те, щоб через комунікаційні канали зміцнювати цінності франкомовного суспільства, не порушуючи прав меншин. Така практика близька до української ідеї солідарної українізації, яка прагне поєднати ціннісний стрижень національної культури з культурним плюралізмом територіальних спільнот.

Фінська держава стала одним із піонерів політики культурної стійкості (*cultural resilience*) як чинника національного розвитку. Як підкреслює *Анна-Маарія Лехтінен*, фінська модель трактує культуру як *базовий елемент добробуту і стійкості*, інтегрований у політику освіти, медіа та екологічної свідомості [11]. Фінляндія інвестує не лише у мистецькі ініціативи, а й у комунікаційні платформи для поширення культурних цінностей, забезпечуючи сталий зв'язок між державою, громадами та освітою. Цей підхід показує, що культурна політика може бути не лише сферою мистецтва, а *ключовим напрямом публічного управління*, орієнтованим на довіру, екологічність і соціальну згуртованість. Для України такий досвід особливо цінний у контексті повоєнного відновлення, де культура стає чинником психологічної стійкості та суспільної солідарності.

Естонія є прикладом країни, що інтегрувала національну ідентичність у цифрову політику. Як зазначає *Реет Векімеє*, проект *E-Estonia* є не лише інструментом електронного врядування, а й *моделлю цифрової культурної дипломатії*, у якій громадська участь, ідентичність і комунікація відбуваються у віртуальному просторі. Національні наративи тут закріплюються в інтерфейсах державних сервісів і публічних онлайн-платформах, створюючи *нову форму цифрового громадянства* [12]. Естонський досвід доводить, що технологічні інновації можуть не віддаляти від культури, а навпаки — посилювати ідентичність, формуючи спільний простір цінностей у цифровому вимірі. Для України цей приклад особливо показовий у контексті розвитку *е-врядування*, де цифрова культура може виступати *медіатором національної пам'яті та комунікаційної єдності*.

Ці приклади демонструють, що у XXI столітті національна ідентичність не може бути статичною — вона розвивається у форматі *комунікаційного партнерства між державою, громадянами та глобальним середовищем*. Саме цей підхід забезпечує сталість культурних цінностей у світі, де культурна автономія співіснує з інтеграцією.

Регіональні ідентичності України є не лише історичною спадщиною, а *ресурсом формування громадянської єдності* в межах сучасної держави. Як зазначає *Лариса Нагорна*, українська регіональна структура не руйнує національної ідентичності, а надає їй багатовимірності, вкоріненої у спільному історичному досвіді, локальних традиціях і культурному різноманітті [13]. Такий підхід перегукується з сучасними моделями *«культурно-чутливої політики»*, у межах якої регіональні спільноти розглядаються не як відокремлені одиниці, а як *носії локальних сенсів загальноукраїнської культури*.

Регіони України є не лише адміністративними одиницями, а й *культурними спільнотами зі своїми історичними кодами, міфологією та мовними особливостями*, які можуть слугувати інструментами національної ідентифікації. В межах аналізу різнобарвної національної палітри України на особливу увагу заслуговує *Одеський регіон* — унікальний культурний феномен, що сформувався на перетині різних етнічних, мовних та релігійних традицій.

Упродовж століть Одеса вибудовувала свою ідентичність як *портове місто-медіатор*, відкрите до світу, але водночас глибоко вкорінене в український контекст. Її поліетнічна структура — українці, євреї, греки, болгари, вірмени, росіяни, молдаване — створила своєрідний *«культурний космос»*, в якому мова, гумор, іронія і мистецтво стали засобами виживання та соціальної інтеграції.

Ця «одеська багатоголосість» є не загрозою, а цінністю — *прикладом того, як локальна ідентичність може підсилювати національну, не конкуруючи з нею*. Одеський регіон демонструє, що *мультикультурність може бути моделлю національної згуртованості*, якщо розглядати її як внесок у загальнонаціональний наратив. Як показують сучасні культурологічні дослідження, локальні ініціативи Одеси у сфері культурної дипломатії та міського мистецтва (наприклад, фестивалі *«Black Sea Music Fest»*, *Оксамитовий сезон в Одеської опері*, *Odessa JazzFest*, *Одеський міжнародний кінофестиваль (ОМКФ)*) створюють практики громадянського патріотизму, які базуються на переплетенні культур. Ці практики не протиставляють локальну ідентичність українській, а утверджують її через спільні символи й цінності [14]. Таким чином, Одещина стає прикладом того, як *урбаністичне середовище* може формувати почуття приналежності до держави через механізми культурної комунікації — без примусу, а через взаємоповагу та взаємне визнання.

Буковина — один із найвиразніших прикладів *мирного співіснування культур*. Як зазначає *Наталія Коцур*, регіональна ідентичність Буковини сформувалася на перетині української, румунської, польської, німецької та єврейської традицій, що виховало толерантність і відкритість як головні культурні цінності. У сучасному контексті саме ця модель може стати *основою культурної політики післявоєнної*

відбудови, орієнтованої на діалог і довіру. Сьогодні Чернівці позиціонують себе як «місто діалогу»: тут активно діють ініціативи з культурної дипломатії, зокрема фестиваль *Meridian Czernowitz* та проект «Місто толерантності», спрямований на розвиток інклюзивних практик у мистецтві та освіті. Буковина доводить, що *повага до іншості* — це не слабкість, а сила української модерної культури [15].

Слобожанщина (Харківщина, Сумщина, північ Донбасу) — це простір освітнього та інтелектуального патріотизму. Як наголошує Лариса Масенко, сучасна слобожанська ідентичність має риси раціональності, працелюбства та високої освіченості — ознаки, які традиційно формували «український модерн» у XX столітті [16]. Харків — місто університетів і наукових центрів — перетворився на *символ культурної стійкості*, незважаючи на фронтову близькість. Нові ініціативи, такі як «Культурний фронт Харкова» або волонтерські проекти на базі Харківського літературного музею демонструють, як освіта й культура можуть бути опорою національної ідентичності навіть у кризові періоди. Слобожанський досвід показує: українізація може бути не лише гуманітарною, а й технологічною — через інновації, університети, науку та комунікацію.

Гуцульщина залишається *архетипом української автентики*. Її культурна спадщина — музика, ремесла, сакральна архітектура, традиції громадського самоврядування — стала міжнародним брендом України. Проте, як наголошує Лариса Нагорна, етнографічна унікальність Гуцульщини має розглядатися не як ізольована «екзотика», а як *активний компонент сучасної ідентичності*, що поєднує традиційні й модерні елементи. Сучасна культурна політика на Івано-Франківщині орієнтується на розвиток *екотуризму, ремісничих кластерів та культурних інновацій*, що перетворюють регіон на лабораторію «живої культури». Гуцульська культура в цьому сенсі є *моделлю відповідальної спадковості* — збереження традицій через адаптацію до сучасних соціально-економічних реалій [13].

Як доводить Ірина Гриневич, регіональні культури можуть бути ефективним інструментом державної політики ідентичності лише за умови *діалогу «центр — регіони»*, коли місцева культура не сприймається як периферійна, а визнається партнером у творенні загальнонаціонального культурного простору.

Регіональні ідентичності України — це не розділові лінії, а мережа сенсів, що зміцнює національну єдність через різноманіття [14]. Їхня взаємодія з політикою солідарної українізації формує основу *культурно-чутливої державності*, яка не лише об'єднує, а й надихає. Разом вони формують національну мозаїку, у якій різноманітність не суперечить єдності. Для державної політики це означає потребу розроблення *регіональних стратегій ідентичності*, що реалізують принципи Закону № 2822-IX «знизу догори».

Солідарна українізація передбачає не лише утвердження державної ідентичності «зверху», а й *формування культурного партнерства «знизу»* — шляхом реального залучення громад до розроблення та впровадження політики ідентичності. Відповідно до Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», одним із ключових механізмів реалізації цієї ідентичності є *створення консультативно-дорадчих органів при органах місцевого самоврядування*, які забезпечують взаємодію між державними інституціями, громадянським суспільством і освітньо-культурними спільнотами [1].

Як зазначає Олена Маруховська-Картунова, ефективна культурна політика в умовах європейської інтеграції можлива лише за умови розвитку *місцевих управлінських мереж*, які реалізують державну стратегію через діалогові форми участі громад [6]. Такі ради можуть виступати не як формальні структури, а як *платформи аналітичного та комунікаційного обміну*, що поєднують регіональні ініціативи, освіту, культурні установи й місцеві медіа у спільну систему культурного управління.

Дослідники Власенко, Гонюкова, Вербовий та Шкабко підкреслюють, що участь громадських організацій у формуванні політики національної пам'яті в Україні стала *ключовим чинником у побудові європейського типу культурного врядування*, де суспільство не лише реагує на політичні рішення, а й співавторствує в їхній розробці [6]. Аналогічні процеси відбуваються у громадах, які створюють *ради або форуми з питань ідентичності*, що координують культурно-просвітницькі ініціативи, локальні медійні кампанії, патріотичне виховання молоді.

Європейська практика підтверджує ефективність таких горизонтальних форматів. Зокрема, *Фонд Interarts (Барселона)* у своєму *Посібнику з участі громадян у розробці місцевої культурної політики* довів, що громадські культурні ради, сформовані на місцевому рівні, здатні не лише підвищити довіру до влади, а й *створити середовище «спільного володіння» політикою культури*, де громада виступає партнером, а не підлеглою стороною [19]. Український контекст демонструє поступове наближення до цієї моделі через реалізацію місцевих програм культурної стійкості, які закладають основу для *рад національної ідентичності як комунікаційного мосту між громадою і державою*.

Формування таких рад можна розглядати як *інституційну реалізацію принципу культурного народовладдя* — горизонтального механізму взаємодії, який поєднує цінності відповідальної українізації з практиками участі. Їхня діяльність забезпечує синергію державної стратегії ідентичності з локальними ініціативами, створюючи *єдину комунікативну тканину культурної державності*, що зміцнює довіру, патріотизм і єдність у громадах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Еволюція української гуманітарної політики свідчить, що процес українізації в Українській державі пройшов кілька етапів концептуального розвитку — *від м'якої до відповідальної, а нині — до солідарної українізації*.

Концепція солідарної українізації окреслює етап переходу політики національної ідентичності до системного культурно-комунікаційного управління. Її сутність полягає у переході від декларативного утвердження та одностороннього державного впливу до *взаємодії, де ідентичність постає результатом співтворення та діалогу*, а не інституційного примусу.

У структурі публічного управління солідарна українізація ґрунтується на *трьох рівнях комунікацій*, які забезпечують єдність державної гуманітарної політики: *внутрішньовладні*, що узгоджують дії органів влади та формують єдину стратегічну рамку; *владно-громадські*, які реалізують принцип «ідентичність через участь» і сприяють довірі через постійний діалог із суспільством; *внутрішньогромадські*, що підтримують локальні культурні традиції та інтегрують регіональну самобутність у спільний український наратив.

Ця трирівнева система комунікацій формує *інституційну основу солідарної українізації*, де культура стає не лише гуманітарною, а й управлінською категорією — механізмом консолідації суспільства.

Розглянута у статті концепція *солідарної українізації* дозволяє по-новому осмислити державну політику національної ідентичності як простір взаємної відповідальності та співтворення між державою, громадами та громадянами. Якщо попередня модель відповідальної українізації акцентувала увагу на зрілості державних інститутів та їхній гуманітарній місії, то солідарна українізація переносить центр ваги на *комунікацію та довіру* як основу суспільної консолідації. Її реалізація можлива лише за умови скоординованих комунікацій на усіх трьох рівнях.

Ця система комунікацій формує інституційну основу солідарної українізації, дозволяючи державі «*тримати руку на пульсі*» суспільних процесів, фокусуючись не лише на централізованих стратегіях, а й на реальних потребах громад. Вона здатна забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління, сприяючи оперативному

виявленню культурних, освітніх та комунікаційних викликів, що потребують нормативного або програмного реагування.

Дослідження підтвердило, що успішна реалізація концепції солідарної українізації можлива лише за умови системного поєднання державної комунікаційної політики та локальних ініціатив громад. Кожна українська громада є унікальною своєю історією, особистостями, культурними та архітектурними особливостями, які формують багатопарову мозаїку національної ідентичності. Саме це різноманіття становить ресурс державної стійкості — воно не потребує уніфікації, а лише осмислення і впровадження в єдину комунікаційну рамку гуманітарної політики. У контексті сучасної державної стратегії культурного розвитку важливо, щоб громади не лише зберігали свою спадщину, а й усвідомлювали її як частину загальноукраїнського культурного простору.

Одним із практичних напрямів подальшої реалізації є включення *історико-культурних довідок до оновлених або новостворених Статутів територіальних громад*, які мають бути ухвалені до кінця 2026 року. Такі довідки можуть стати своєрідним «*паспортом ідентичності громади*», що зафіксує її історичну спадщину, знакові події, видатних постатей, архітектурні домінанти та культурні традиції. Це не лише зміцнить локальну самосвідомість, а й створить основу для інтеграції локальних ідентичностей у державну політику культурної пам'яті. Такі інструменти слугуватимуть практичним втіленням принципів «ідентичність через участь» і «державна через громаду», передбачених Законом України № 2822-IX «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності».

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделі солідарної комунікації у публічному управлінні, оцінку її ефективності в регіонах та створення національної цифрової платформи «Карта національної ідентичності України». Запропонована концепція може слугувати методологічною основою для удосконалення державної культурної політики, розвитку локальних програм пам'яті та міжнародних комунікаційних ініціатив, спрямованих на утвердження української ідентичності у світі.

Література

1. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності : Закон України № 2822-IX від 21 вересня 2023 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 45. Ст. 482. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2822-20#Text> (дата звернення: 25.12.2025).
2. Центр Разумкова. Ідентичність громадян України: тенденції змін (червень 2024 р.). *Разумков центр*. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-cherven-2024r> (дата звернення: 25.12.2025).

3. Суспільне мовлення. 78% українців вважають українську рідною мовою (дата звернення: 25.12.2025) опитування (2024 р.). *Суспільне Культура*. 2024. URL: <https://suspilne.media/culture/797985-ci-e-ukrainska-vasou-ridnou-movou-tak-vvazae-78-gromadan-opituvanna> (дата звернення: 25.12.2025).
4. Група «Рейтинг». Понад 60% українців спілкуються вдома державною мовою — опитування (2025 р.). *Detector Media*. 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/243599/2025-08-24-ponad-60-opytanykh-ukraintsiv-spilkuyutsya-vdoma-derzhavnoyu-movoyu-opytuvannya-grupy-reyting> (дата звернення: 25.12.2025).
5. Ольжацка Е. Розвиток української культурної політики в контексті російської гібридної агресії проти України. *International Journal of Cultural Policy*. 2024. Vol. 30, No. 2. DOI: 10.1080/10286632.2023.2187053. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286632.2023.2187053> (дата звернення: 25.12.2025).
6. Маруховська-Картунова О., Рабенчук О. Культурний менеджмент: аналіз стратегій, політик і практик в Україні та країнах ЄС. *Multidisciplinary Scientific Journal (MSJ)*. 2024. № 2(18). URL: <https://www.malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2016> (дата звернення: 25.12.2025).
7. Чайка О. Вплив російського культурного придушення на українську національну єдність. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/388156084_The_impact_of_Russian_cultural_suppression_on_Ukrainian_national_unity (дата звернення: 25.12.2025).
8. Маруховська-Картунова О., Туренко В., Заруцька О. Сучасні соціокультурні зрушення в Україні та їхній вплив на зміцнення національної ідентичності в умовах війни. *Dialnet*. 2025. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9872519> (дата звернення: 25.12.2025).
9. Еппс Бред (Epps, Brad). До постнаціоналізму: наднаціоналізм, модернізм і Каталонія. *ResearchGate*. 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/28212861_Before_Postnationalism_Supernationalism_Modernisme_and_Catalonia (дата звернення: 25.12.2025).
10. Guy Rocher. L'interculturalisme comme modèle québécois de gestion de la diversité. *Sociologie et sociétés*. 2016. Vol. 48(1). DOI: 10.7202/1036627ar. URL: <https://www.erudit.org/fr/revues/socsoc/2016-v48-n1-socsoc02848/1036627ar.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).
11. Lehtinen A.-M. Resilience and Culture in Finnish Policy-Making: Linking Wellbeing and Sustainability. *Nordic Journal of Cultural Policy*. 2021. Vol. 24(2). URL: <https://journals.hioa.no/index.php/njcp/article/view/9810> (дата звернення: 25.12.2025).
12. Veskimäe R. Digital Governance and National Identity: The Case of Estonia's e-Residency. *Baltic Journal of Political Science*. 2023. № 12. URL: <https://bjps.lu.lv/ojs/index.php/bjps/article/view/521> (дата звернення: 25.12.2025).
13. Нагорна Л. Регіональна ідентичність: український контекст. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2011. 328 с.
14. Гриневич І. Культурна політика регіонів у контексті післявоєнного відновлення: соціокомунікаційний аспект. *Зб. наук. пр. методол. семінару ЛНУ ім. Т. Шевченка*. Полтава, 2025. С. 63–69.
15. Коцур Н. Культурна політика прикордонних регіонів України: досвід Буковини. *Культурологічні студії*. 2022. № 1(19). С. 47–56. URL: <https://ks.wunu.edu.ua/index.php/ks/article/view/83> (дата звернення: 25.12.2025).
16. Масенко Л. Мовна політика та культурна ідентичність у сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2023. № 3. С. 25–39.
17. Власенко С., Гонюкова Л., Вербовий О., Шкабко С. Формування державної політики щодо національної пам'яті в Україні за участю організацій громадянського суспільства. *Мультидисциплінарні огляди*. 2024. 8. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe052>
18. Pascual i Ruiz J., Dragojević S. *Guide to Citizen Participation in Local Cultural Policy Development for European Cities*. Interarts Foundation (Barcelona), ECUMEST Association (Bucharest), European Cultural Foundation (Amsterdam). — 2007. 116 с. URL: https://www.ecumest.ro/pdf/Guide_to_Citizen_Participation_EN_web.pdf (дата звернення: 25.12.2025).
19. Валевський О., Валевська І. Стратегічні засади культурної політики України в контексті курсу на європейську інтеграцію. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. № 158. DOI: 10.17721/apmv.2024.158.1.17-25
20. Banks J. A. *An Introduction to Multicultural Education*. Boston: Allyn & Bacon, 2002. 240 p. URL: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134800362.pdf> (дата звернення: 25.12.2025).
21. Ladson-Billings G. Culturally Relevant Pedagogy 2.0: A.k.a the Remix. *Harvard Educational Review*. 2014. Vol. 84(1). P. 74–84.
22. Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки : Указ Президента України від 13 жовтня 2015 р. № 580/2015. *Офіційний вісник Президента України*. 2015. № 26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580/2015#Text> (дата звернення: 25.12.2025)
23. Про затвердження Державної цільової програми розвитку української культури на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 лютого 2016 р. № 99. *Урядовий кур'єр*. 2016. № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2016-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 25.12.2025).
24. Доктрина інформаційної безпеки України : Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017. *Офіційний вісник Президента України*. 2017. № 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення: 25.12.2025).

25. Про внесення змін до деяких законів України щодо частки музичних творів державною мовою в програмах телерадіоорганізацій (мовні квоти) : Закон України № 1421-VIII від 16 червня 2016 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 30. Ст. 542. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1421-19#Text> (дата звернення: 25.12.2025).

References

1. Pro osnovni zasady derzhavnoi polityky u sferi utverdzhennia ukrainskoi natsionalnoi ta hromadianskoi identychnosti: Zakon Ukrainy № 2822-IX vid 21 veresnia 2023 r. (2023) Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, no. 45, art. 482. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2822-20#Text>
2. Razumkov Centre (2024) *Identychnist hromadian Ukrainy: tendentsii zmin (cherven 2024 r.)*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-cherven-2024r>
3. Suspilne Kultura (2024) *78% ukraintsiiv vvazhaiut ukrainsku ridnoiu movoiu — opytuvannia*. URL: <https://suspilne.media/culture/797985-ci-e-ukrainska-vasou-ridnou-movou-tak-vvazae-78-gromadan-opituvanna>
4. Hrupa “Reitynh” (2025) *Ponad 60% ukraintsiiv spilkuitsia vdoma derzhavnoiu movoiu — opytuvannia. Detector Media*. URL: <https://detector.media/infospace/article/243599/2025-08-24-ponad-60-opytanykh-ukraintsiiv-spilkuysya-vdoma-derzhavnoiu-movoiu-opytuvannya-grupy-reityng>
5. Olzacka, E. (2024) The Development of Ukrainian Cultural Policy in the Context of Russian Hybrid Aggression Against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*, 30(2). DOI: 10.1080/10286632.2023.2187053. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286632.2023.2187053>
6. Marukhovska-Kartunova, O. and Rabenchuk, O. (2024) Kulturnyi menedzhment: analiz stratehii, polityk i praktyk v Ukraini ta krainakh Ye S. *Multidisciplinary Scientific Journal (MSJ)*, 2(18). URL: <https://www.malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2016>
7. Chaika, O. (2024) Vplyv rosiiskoho kulturnoho prydushennia na ukrainsku natsionalnu yednist. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/388156084_The_impact_of_Russian_cultural_suppression_on_Ukrainian_national_unity
8. Marukhovska-Kartunova, O., Turenko, V. and Zarutskia, O. (2025) Socio-Cultural Transformations in Ukraine and Their Impact on National Identity during the War. *Dialnet*. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9872519>
9. Epps, B. (2003) Before Postnationalism: Supernationalism, Modernisme, and Catalonia. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/28212861_Before_Postnationalism_Supernationalism_Modernisme_and_Catalonia
10. Rocher, G. (2016) L’interculturalisme comme modèle québécois de gestion de la diversité. *Sociologie et sociétés*, 48(1). DOI: 10.7202/1036627ar. URL: <https://www.erudit.org/fr/revues/socsoc/2016-v48-n1-socsoc02848/1036627ar.pdf>
11. Lehtinen, A.-M. (2021) Resilience and Culture in Finnish Policy-Making: Linking Wellbeing and Sustainability. *Nordic Journal of Cultural Policy*, 24(2). Available at: <https://journals.hioa.no/index.php/njcp/article/view/9810>
12. Veskimäe, R. (2023) Digital Governance and National Identity: The Case of Estonia’s e-Residency. *Baltic Journal of Political Science*, no. 12. URL: <https://bjps.lu.lv/ojs/index.php/bjps/article/view/521>
13. Nahorna, L. (2011) *Rehionalna identychnist: ukrainskyi kontekst*. Kyiv: IPIEND im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy.
14. Hrynevych, I. (2025) Kulturna polityka rehioniv u konteksti pisliavoiennoho vidnovlennia: sotsiokomunikatsiinyi aspekt. In: *Zbirnyk naukovykh prats metodolohichnoho seminaru LNU im. T. Shevchenka*. Poltava, pp. 63–69.
15. Kotsur, N. (2022) Kulturna polityka prykordonnykh rehioniv Ukrainy: dosvid Bukovyny. *Kulturolohichni studii*, 1(19), pp. 47–56. URL: <https://ks.wunu.edu.ua/index.php/ks/article/view/83>
16. Masenko, L. (2023) Movna polityka ta kulturna identychnist u suchasni Ukraini. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, no. 3, pp. 25–39.
17. Vlasenko, S., Honiukova, L., Verbovyi, O. and Shkabko, S. (2024) Formuvannia derzhavnoi polityky shcho do natsionalnoi pam’iati v Ukraini za uchastiu orhanizatsii hromadianskoho suspilstva. *Multidisciplinary Reviews*, 8. DOI: 10.31893/multirev.2024spe052
18. Pascual i Ruiz, J. and Dragojević, S. (2007) *Guide to Citizen Participation in Local Cultural Policy Development for European Cities*. Barcelona–Bucharest–Amsterdam: Interarts Foundation, ECUMEST Association, European Cultural Foundation. URL: https://www.ecumest.ro/pdf/Guide_to_Citizen_Participation_EN_web.pdf
19. Valevskyi, O. and Valevska, I. (2024) Stratehichni zasady kulturnoi polityky Ukrainy v konteksti kursu na yevropeisku intehtatsiiu. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*, no. 158, pp. 17–25. DOI: 10.17721/apmv.2024.158.1.17-25
20. Banks, J. A. (2002) *An Introduction to Multicultural Education*. Boston: Allyn & Bacon. URL: <https://www.pearson-highered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134800362.pdf>
21. Ladson-Billings, G. (2014) Culturally Relevant Pedagogy 2.0: Aka the Remix. *Harvard Educational Review*, 84(1), pp. 74–84.
22. Stratehiia natsionalno-patriotichnoho vykhovannia ditei ta molodi na 2016–2020 roky (2015) *Ukaz Prezidenta Ukrainy № 580/2015 vid 13 zhovtnia 2015 r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580/2015#Text>

23. Derzhavna tsilova prohrama rozvytku ukrainskoi kultury na period do 2020 roku (2016) *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 99 vid 1 liutoho 2016 r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2016-%D0%BF#Text>

24. Doktryna informatsiinoi bezpeky Ukrainy (2017) *Ukaz Prezidenta Ukrainy № 47/2017 vid 25 liutoho 2017 r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>

25. Zakon Ukrainy № 1421-VIII vid 16 chervnia 2016 r. *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo chastky muzychnykh tvoriv derzhavnoiu movoiu u prohramakh orhanizatsii movlennia (movni kvoty). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1421-19#Text>

Стаття надійшла до редакції 31.12.2025

Дабіжа Віра Василівна

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інститут права та суспільних відносин
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Dabizha Vira

PhD in Public administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Relations and Political Consulting
Institute of Law and Public Relations
Open International University of Human Development "Ukraine"
ORCID: 0000-0002-7000-4635

Пендальчук Євгеній Володимирович

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
Інститут права та суспільних відносин
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Pendalchuk Yevhenii

Postgraduate Student of the Department of International Relations, and Political Consulting
Institute of Law and Public Relations
Open International University of Human Development "Ukraine"
ORCID: 0009-0007-0981-3699

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11691

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

THE DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR TRANSFORMING POLITICAL COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Сучасні процеси цифровізації кардинально змінюють логіку політичної комунікації, зумовлюючи потребу адаптації публічного управління до нових форм взаємодії з громадянами. Традиційні інструменти комунікації дедалі частіше виявляються недостатніми для оперативного реагування, забезпечення прозорості та підтримання довіри до влади. У цьому контексті цифрові платформи – від соціальних мереж до спеціалізованих урядових сервісів – стають ключовим ресурсом трансформації комунікативних практик державного сектору.

Мета. Метою статті є з'ясування сутності та механізмів використання цифрових платформ у трансформації політичної комунікації в системі публічного управління, а також визначення їхнього впливу на ефективність взаємодії між органами влади та громадянами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та стратегічні документи щодо цифровізації публічного управління, регулювання електронної взаємодії з громадянами та використання цифрових платформ у політичній комунікації; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують проблеми цифрової трансформації, електронної демократії, ефективності комунікацій у публічному секторі, а також вплив цифрових технологій на участь громадян у прийнятті рішень; аналітичні матеріали, статистичні дані та кейси використання соціальних мереж, державних веб-порталів, платформ електронної демократії та алгоритмічних систем у публічному управлінні.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації – для аналізу типів цифрових платформ, їхніх функцій у політичній комунікації та впливу на ефективність взаємодії між владою і громадськістю; порівняльного аналізу – для оцінки переваг і недоліків різних цифрових інструментів, визначення рівня участі громадян у процесах прийняття рішень та підзвітності органів влади; аналізу і синтезу – для побудови структур-

ної схеми взаємодії органів влади, політичних акторів і громадян через цифрові платформи; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків щодо ролі цифрових платформ у трансформації політичної комунікації та оптимізації процесів публічного управління.

Результати. У статті досліджено роль цифрових платформ як інструменту трансформації політичної комунікації в системі публічного управління. Проаналізовано особливості функціонування різних типів цифрових платформ, їхній вплив на ефективність комунікації, участь громадян у прийнятті рішень та зміцнення підзвітності влади. Розглянуто, як цифрові канали комунікації змінюють моделі взаємодії між органами державної влади, політичними акторами та суспільством, створюючи умови для більш відкритого діалогу та активізації громадянської участі. У межах дослідження представлено узагальнені підходи до оцінки ефективності цифрової комунікації та визначено ключові чинники, що впливають на успішність трансформаційних процесів у публічному управлінні. За результатами аналізу сформульовано висновки щодо перспектив подальшого розвитку цифрових платформ у політичній комунікації, а також наведено рекомендації для органів державної влади щодо оптимізації комунікативних стратегій, підвищення довіри до влади та посилення участі громадян у процесах врядування.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні механізмів використання цифрових платформ у публічному управлінні, зокрема на розробці ефективних моделей інтеграції соціальних мереж, платформ електронної демократії та алгоритмічних систем у процеси політичної комунікації. Це включає оцінку впливу різних типів платформ на активізацію громадянської участі, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, а також розробку методик оцінки ефективності цифрових комунікацій. Реалізація цих напрямів сприятиме покращенню стратегій цифрової взаємодії між владою і суспільством, підвищенню якості прийняття управлінських рішень і формуванню більш відкритого та демократичного публічного управління.

Ключові слова: цифрові платформи, інструменти, трансформація, політична комунікація, публічне управління, соціальні мережі, електронна демократія, прозорість.

Summary. Introduction. Modern digitalization processes are radically changing the logic of political communication, necessitating the adaptation of public administration to new forms of interaction with citizens. Traditional communication tools are increasingly proving insufficient for rapid response, ensuring transparency, and maintaining trust in the government. In this context, digital platforms – from social networks to specialized government services – are becoming a key resource for transforming communication practices in the public sector.

Purpose. The purpose of this article is to clarify the essence and mechanisms of using digital platforms in the transformation of political communication in the public administration system, as well as to determine their impact on the effectiveness of interaction between government bodies and citizens.

Materials and methods. The research materials include: regulatory acts and strategic documents on the digitization of public administration, regulation of electronic interaction with citizens, and the use of digital platforms in political communication; works by domestic and foreign authors researching issues of digital transformation, e-democracy, the effectiveness of communications in the public sector, and the impact of digital technologies on citizen participation in decision-making; analytical materials, statistical data, and case studies on the use of social networks, government web portals, e-democracy platforms, and algorithmic systems in public administration.

The following scientific methods were used in the research: theoretical generalization and systematization – to analyze the types of digital platforms, their functions in political communication, and their impact on the effectiveness of interaction between the government and the public; comparative analysis – to assess the advantages and disadvantages of various digital tools, determine the level of citizen participation in decision-making processes and the accountability of public authorities; analysis and synthesis – to construct a structural diagram of the interaction between public authorities, political actors, and citizens through digital platforms; logical generalization of results – to formulate conclusions about the role of digital platforms in the transformation of political communication and the optimization of public administration processes.

Results. The article examines the role of digital platforms as a tool for transforming political communication in public administration. It analyzes the characteristics of different types of digital platforms, their impact on communication effectiveness, citizen participation in decision-making, and strengthening government accountability. It considers how digital communication channels are changing the models of interaction between government bodies, political actors, and society, creating conditions for more open dialogue and increased civic participation. Based on the results of the analysis, conclusions are formulated regarding the prospects for the further development of digital platforms in political communication, and recommendations are provided for government authorities on optimizing communication strategies, increasing trust in the government, and strengthening citizen participation in governance processes.

Discussion. Further research should focus on improving the mechanisms for using digital platforms in public administration, in particular on developing effective models for integrating social networks, e-democracy platforms, and algorithmic systems into political communication processes. This includes assessing the impact of different types of platforms on increasing civic participation, improving the transparency and accountability of public authorities, and developing methods for evaluating the effectiveness of digital communications. The implementation of these areas will contribute to improving strategies for digital interaction between the government and society, improving the quality of management decisions, and forming a more open and democratic public administration.

Key words: digital platforms, tools, transformation, political communication, public administration, social networks, e-democracy, transparency.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація суспільства докорінно змінює механізми політичної комунікації та взаємодії між владою і громадянами. У сфері публічного управління традиційні канали комунікації все частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення відкритості, оперативності та зворотного зв'язку, що зумовлює потребу у використанні нових цифрових інструментів. Проте потенціал цифрових платформ реалізується нерівномірно: зберігаються проблеми цифрової нерівності, інформаційних маніпуляцій, низької цифрової грамотності, а також обмеженості нормативного регулювання. Окрім того, в органів публічної влади часто відсутні ефективні моделі інтеграції цифрових платформ у комунікативні стратегії, що негативно позначається на якості політичної комунікації та рівні довіри громадян.

Таким чином, виникає наукова проблема: яким чином цифрові платформи трансформують політичну комунікацію у сфері публічного управління, які фактори визначають ефективність цієї трансформації та які ризики й обмеження супроводжують їх застосування? Дослідження цієї проблеми є актуальним для визначення оптимальних підходів до розвитку сучасних комунікаційних практик державного сектору та посилення демократичної взаємодії між владою і суспільством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та концепцій використання цифрових платформ у трансформації політичної комунікації та публічного управління зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Особлива увага вчених приділяється дослідженню ефективності комунікацій через соціальні мережі, розвитку інструментів електронної демократії, алгоритмічних систем та цифрових сервісів, а також аналізу впливу цих платформ на участь громадян у прийнятті рішень і підвищенні прозорості та підзвітності органів влади.

Зокрема, питання сутності цифровізації та цифрової трансформації у сфері публічного управління розкриті у працях Агапової О., Берназюка О., Бондарчук Н. і Дуброви Н., Саприкіна В., Сиротіна В., Сурай І., Мужайло В., Трещова М., та ін. Квітка С. [1] у своїх дослідженнях розглядає різні аспекти розвитку публічного управління з урахуванням особливостей впровадження цифрових технологій у світі та в Україні. Ніколіна І. [2] досліджує тренд цифрової трансформації публічного управління й адміністрування в Україні на основі міжнародних досліджень. У статті Атаманової Н. та Луначенко І. [3] розкриваються основні засади реалізації цифровізації публічного управління в Україні. Сидоренко Н. [4] досліджує процеси впровадження інформаційних технологічних рішень у сфері надання адміністративних послуг. Разом з тим, питання цифровізації та цифрової трансформації в публічному управлінні залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення. Оскільки технології постійно розвива-

ються і глибоке розуміння цифрової трансформації та її наслідків для публічного управління вимагає постійних та всебічних досліджень.

Метою статті є з'ясування сутності та механізмів використання цифрових платформ у трансформації політичної комунікації в системі публічного управління, а також визначення їхнього впливу на ефективність взаємодії між органами влади та громадянами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та стратегічні документи щодо цифровізації публічного управління, регулювання електронної взаємодії з громадянами та використання цифрових платформ у політичній комунікації; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують проблеми цифрової трансформації, електронної демократії, ефективності комунікацій у публічному секторі, а також вплив цифрових технологій на участь громадян у прийнятті рішень; аналітичні матеріали, статистичні дані та кейси використання соціальних мереж, державних веб-порталів, платформ електронної демократії та алгоритмічних систем у публічному управлінні.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації — для аналізу типів цифрових платформ, їхніх функцій у політичній комунікації та впливу на ефективність взаємодії між владою і громадськістю; порівняльного аналізу — для оцінки переваг і недоліків різних цифрових інструментів, визначення рівня участі громадян у процесах прийняття рішень та підзвітності органів влади; аналізу і синтезу — для побудови структурної схеми взаємодії органів влади, політичних акторів і громадян через цифрові платформи; логічного узагальнення результатів — для формулювання висновків щодо ролі цифрових платформ у трансформації політичної комунікації та оптимізації процесів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасне суспільство очікує від влади відкритості, швидкої реакції та доступності, що робить цифрові платформи невід'ємним інструментом політичної комунікації. Проте поряд із новими можливостями виникають і нові ризики, які потребують ґрунтовного дослідження для забезпечення ефективного та відповідального публічного управління. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою цифровізацією, що зумовлює суттєві зміни у механізмах взаємодії між владою та громадянами. Цифрові платформи посідають центральне місце у цих трансформаційних процесах, формуючи нові канали політичної комунікації та модернізуючи управлінські практики. Їх використання сприяє зростанню відкритості, оперативності та підзвітності публічної влади, що актуалізує дослідження їхнього потенціалу та впливу на систему публічного управління [5].

У межах публічного управління цифрові платформи виступають важливим механізмом

комунікації, що дає можливість органам влади підвищувати прозорість діяльності, ефективно комунікувати реформи, проводити консультації з громадськістю та залучати громадян до процесів прийняття рішень. Така взаємодія сприяє зміцненню довіри до державних інституцій і підвищенню їхньої легітимності.

До ключових інструментів цифрової комунікації, що активно використовуються державними інституціями, належать:

- соціальні мережі — універсальний засіб для оперативного інформування, кризових комунікацій та формування іміджу органів влади.
- електронні державні сервіси — платформи, що забезпечують доступ до публічних послуг, дозволяють подавати звернення, отримувати консультації та взаємодіяти з державними структурами в онлайн-режимі.
- платформи електронної демократії — е-петиції, електронні консультації, онлайн-голосування та інші інструменти, що розширюють можливості громадянської участі.
- інтелектуальні та алгоритмічні системи — чат-боти, системи автоматичного аналізу звернень, персоналізовані комунікаційні рішення [6].

Застосування цього інструментарію забезпечує модернізацію комунікативних процесів, оптимізує взаємодію між владою та громадськістю і створює умови для ефективного цифрового врядування.

Запровадження цифрових платформ суттєво змінює структуру політичної комунікації. Основні аспекти цього впливу полягають у: підвищенні прозорості діяльності органів влади, зокрема через відкриті дані та онлайн-звітування; оперативності поширення інформації, що сприяє ефективному реагуванню на суспільні запити та кризові ситуації; забезпеченні зворотного зв'язку, завдяки можливості громадян коментувати, оцінювати, пропонувати та брати участь у консультаційних процесах; персоналізації комунікації, що досягається через застосування алгоритмів та інструментів аналізу даних; зростанні громадянської активності, що проявляється у використанні інструментів електронної демократії.

Такі зміни сприяють переходу від ієрархічних моделей комунікації до більш горизонтальних та інклюзивних форматів взаємодії. Це означає, що традиційна комунікативна схема, у якій влада виступає єдиним джерелом інформації, а громадяни — пасивними її отримувачами, поступово втрачає актуальність. Натомість цифрові платформи створюють умови для рівноправного діалогу, у якому кожен учасник комунікаційного процесу може не лише реагувати на повідомлення влади, але й ініціювати власні інформаційні потоки, формувати суспільні дискурси та впливати на зміст політичного порядку денного [7].

Таким чином, цифрові платформи трансформують політичну комунікацію, розмиваючи жорсткі

вертикальні межі між владою та суспільством і забезпечуючи формування інтерактивного, децентралізованого комунікаційного простору, який є характерним для демократичних систем врядування.

Разом із перевагами цифрові платформи генерують низку викликів, що потребують належної уваги. Серед них:

- цифрова нерівність, що обмежує участь окремих груп населення;
- інформаційні загрози, пов'язані з дезінформацією, маніпуляціями та кібератаками;
- недостатній рівень цифрової грамотності, який ускладнює ефективну взаємодію з цифровими сервісами;
- нормативно-правові обмеження, що стосуються захисту персональних даних, управління контентом та етичного застосування алгоритмів [8].

Подолання цих викликів є необхідною умовою розвитку безпечного, інклюзивного та ефективного цифрового врядування, адже цифрові платформи є ключовим чинником трансформації сучасної системи публічного управління, сприяючи її демократизації, адаптивності та орієнтації на потреби громадян.

Крім того, розвиток цифрових платформ у сучасному публічному управлінні створює нові можливості для модернізації комунікативних процесів та формування більш відкритого державного середовища. У цьому контексті важливим є аналіз різних типів цифрових платформ, їх функціональних характеристик, а також впливу на ефективність комунікації, залучення громадян до ухвалення рішень і посилення підзвітності влади. Розвиток цифрових платформ у сучасному публічному управлінні створює нові можливості для модернізації комунікативних процесів та формування більш відкритого державного середовища. У цьому контексті важливим є аналіз різних типів цифрових платформ, їх функціональних характеристик, а також впливу на ефективність комунікації, залучення громадян до ухвалення рішень і посилення підзвітності влади [9].

Цифрові платформи, що використовуються в публічному управлінні, можна умовно поділити на кілька ключових груп:

1. Платформи соціальних медіа — соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube) забезпечують швидке поширення інформації, можливість безпосереднього діалогу та участь широких аудиторій у формуванні суспільного дискурсу. Їх особливістю є низький поріг доступу, інтерактивність і значна мобільність користувачів, що підсилює ефективність оперативних комунікацій, особливо у кризових ситуаціях.

2. Інформаційно-комунікаційні державні портали — офіційні веб-платформи органів влади виконують функції інформування, надання адміністративних послуг, забезпечення доступу до нормативних документів та відкритих даних.

Їх діяльність базується на стандартизованих процедурах, що підвищує надійність та легітимність інформації.

3. Платформи електронної демократії — Е-петиції, електронні консультації, партисипативні бюджети та інші інструменти цифрової участі створюють простір для безпосереднього залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Їх особливість полягає в інституційній закріпленості механізмів участі та здатності генерувати нові форми громадянської активності.

4. Алгоритмічні та інтелектуальні системи — до таких платформ належать чат-боти, системи автоматизованої аналітики, інструменти персоналізації інформації та прогнозування потреб аудиторій. Вони забезпечують можливість обробки великих обсягів даних та оптимізації комунікаційних процесів на основі алгоритмічних моделей [10]

Доцільно відмітити, що цифрові платформи істотно змінюють структуру та якість комунікаційних процесів у публічному управлінні, зумовлюючи переосмислення ролі державних інституцій у взаємодії з громадянами та впливаючи на ефективність прийняття управлінських рішень. Оперативність і доступність цифрових середовищ забезпечують можливість швидкого реагування на суспільні запити, поширення інформації у режимі реального часу та мінімізацію часових і просторових бар'єрів між владою та громадськістю. Це сприяє формуванню нового стандарту комунікації, орієнтованого на постійну присутність та відкритість державних інституцій у публічному просторі.

У сукупності ці чинники визначають нову логіку політичної комунікації в системі публічного управління, у якій цифрові платформи виступають ключовим інструментом модернізації, підвищення прозорості та зміцнення демократичних засад взаємодії між владою та суспільством.

Завдяки цифровим платформам участь громадян у врядуванні набуває нових форм та масштабів [11]:

- Е-петиції та цифрові консультації забезпечують механізми прямого впливу громадян на порядок денний органів влади.
- Партисипативні платформи сприяють залученню населення до розподілу бюджетних ресурсів і планування місцевих програм.
- Соціальні мережі дозволяють громадянам ініціювати публічні дискусії, що часто стають підставою для формування політичних рішень.

Такі форми участі посилюють демократичний характер публічного управління та стимулюють розвиток активного громадянства. Адже, на відміну від традиційних форм комунікації, цифрові канали стимулюють безперервний діалог, а не одноразовий обмін інформацією. Постійна присутність громадян у цифровому просторі дозволяє владі оцінювати реакцію суспільства в режимі реального часу, тестувати комунікаційні рішення, враховувати коментарі та корегувати стратегії.

У результаті формується комунікаційна екосистема, у якій:

- влада взаємодіє з громадянами, орієнтуючись на їхні потреби;
- політичні актори мобілізують підтримку на основі аналізу цифрових даних;
- суспільство відіграє активну роль не лише в оцінці, а й в ініціюванні та коригуванні політичних рішень [12].

Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади набуває особливої значущості в умовах динамічного інформаційного середовища. Зокрема, соціальні мережі, платформи електронної демократії та алгоритмічні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективних каналів комунікації, оперативного реагування та залучення громадян до управлінських процесів.

Соціальні мережі стали центральним каналом комунікації у кризових ситуаціях, забезпечуючи оперативне інформування населення, координацію дій та запобігання паніці. У періоди надзвичайних подій (пандемії, військові загрози, техногенні катастрофи) вони дозволяють державним органам [13]:

- поширювати інформацію в режимі реального часу;
- швидко спростовувати дезінформацію та фейкові новини;
- отримувати негайний зворотний зв'язок від громадян;
- координувати взаємодію між різними державними структурами.

Окрім кризових сценаріїв, соціальні мережі використовуються і для стратегічної комунікації: формування іміджу державних інституцій, пояснення реформ, підвищення прозорості діяльності влади. Їх інтерактивність дозволяє здійснювати більш персоналізовані комунікаційні кампанії та залучати молоді аудиторії, які є традиційно менш активними в офлайн-комунікації.

Інструменти електронної демократії відіграють важливу роль у модернізації політичної участі. Такі сервіси, як е-петиції, публічні електронні консультації, партисипативні бюджети, забезпечують інституційно закріплені механізми впливу громадян на процеси ухвалення рішень, вони: створюють нові канали участі, не обмежені територіально чи часово; забезпечують прозорий механізм розгляду ініціатив; сприяють формуванню культури активної громадянської участі; підвищують підзвітність органів влади через необхідність офіційного реагування на пропозиції громадськості. Таким чином, електронна демократія виступає ключовим елементом переходу до більш інклюзивного та відкритого врядування [14].

Штучний інтелект дедалі частіше інтегрується в комунікаційні процеси публічного управління, оптимізуючи взаємодію між владою та громадянами. Алгоритмічні системи дозволяють: автоматично аналізувати великі обсяги звернень і визначати основні проблемні питання; здійснювати сегмента-

цію аудиторій для підвищення точності комунікації; прогнозувати інформаційні потреби населення; забезпечувати оперативну відповідь через чат-боти та інтерактивні сервіси. Такі інструменти не лише підвищують ефективність комунікацій, але й зменшують навантаження на державних службовців, водночас забезпечуючи доступність інформації 24/7.

Поряд із перевагами цифровізації виникає низка ризиків, які істотно впливають на якість політичної комунікації та функціонування публічного управління [15]:

1. Цифрова нерівність — нерівний доступ до цифрових технологій між різними соціальними, територіальними та віковими групами створює ситуацію, коли частина населення не може повною мірою користуватися електронними сервісами. Це знижує ефективність цифрової політики та обмежує інклюзивність комунікаційних процесів.

2. Дезінформація та маніпулятивні інформаційні кампанії — швидкість поширення контенту в онлайн-просторі робить цифрові платформи вразливими до дезінформації. Відсутність достатнього регулювання та низький рівень медіаграмотності сприяють поширенню фейкових новин, що може формувати недовіру до влади, дестабілізувати суспільні настрої та впливати на процеси ухвалення рішень.

3. Недостатність нормативного регулювання — правові механізми часто не встигають за темпом розвитку цифрових технологій. Це проявляється у прогалинах щодо: захисту персональних даних; відповідальності за поширення неправдивої інформації; етичного використання алгоритмів і штучного інтелекту; регулювання діяльності цифрових платформ у політичній сфері. Відсутність чітких правил створює ризики зловживань та неконтрольованого впливу приватних платформ на політичні процеси.

Підсумовуючи, варто відмітити, що використання цифрових платформ у публічному управлінні забезпечує суттєву трансформацію політичної комунікації та відкриває нові можливості для взаємодії влади і суспільства. До основних переваг належать: підвищення оперативності та доступності комунікацій, що дозволяє швидко реагувати на суспільні запити, зменшувати бар'єри між громадянами та органами влади та ефективно інформувати населення у кризових ситуаціях; розширення горизонтальних моделей взаємодії завдяки інтерактивності та двосто-

ронньому обміну інформацією, що створює умови для відкритого діалогу та формування релевантних зворотних зв'язків; активізація громадянської участі через інструменти електронної демократії (е-петиції, електронні консультації, партисипативні бюджети), що сприяє більшій інклюзивності та залученню громадян до процесів прийняття рішень; персоналізація та адаптація комунікацій за допомогою алгоритмічних систем і штучного інтелекту, що дозволяє формувати повідомлення відповідно до потреб і очікувань різних груп населення; забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, оскільки цифрові платформи дозволяють публічно демонструвати діяльність державних інституцій, відкривати доступ до даних і контролювати виконання управлінських рішень. Цифрові інструменти не лише оптимізують процеси політичної комунікації, а й створюють основу для модернізації системи публічного управління, підвищуючи її ефективність, демократичність та орієнтованість на потреби громадян.

Висновки. Таким чином, цифрові платформи істотно змінюють структуру та якість комунікаційних процесів у публічному управлінні. Вони забезпечують швидку, доступну та інтерактивну взаємодію між владою та громадянами, сприяють формуванню горизонтальних моделей комунікації та підвищують рівень включеності громадян у політичний процес. Інструменти електронної демократії, такі як е-петиції, електронні консультації та партисипативні бюджети, створюють нові механізми для безпосередньої участі громадян у прийнятті рішень. Це підсилює інклюзивність публічного управління та зміцнює демократичні практики. Також, серед ключових переваг — оперативність, інтерактивність, персоналізація та розширення участі громадян. Разом із тим, використання цифрових платформ супроводжується ризиками, пов'язаними з цифровою нерівністю, дезінформацією, низькою цифровою грамотністю та недостатнім правовим регулюванням. Цифрові платформи стають фундаментальним інструментом модернізації політичної комунікації та публічного управління, створюючи умови для більш ефективного, демократичного та орієнтованого на громадян врядування. Подальший розвиток цих інструментів потребує комплексного підходу до їх впровадження, включно з вдосконаленням регуляторних механізмів та підвищенням цифрової компетентності населення.

Література

1. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України, Спецвипуск*. 2020. С. 131–134. DOI: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
2. Ніколіна І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10>

3. Атаманова Н., & Луначенко І. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2024. № 68. С. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
4. Сидоренко Н. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2>
5. Берназюк О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право*. 2017. № 46. С. 109–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)_26) (дата звернення 25.11.2025).
6. Сурай І. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. С. 1–14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>
7. Скільцько О.І., Ширшов Р.А. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки об'єктів критичної інфраструктури. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. Вип. 10. С. 312–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-10/71>
8. Андреева О.М. Сучасні наукові тренди дослідження цифрового розвитку охорони культурної спадщини. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 197–203. DOI: [10.32702/23066814.2024.4.197](https://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.197)
9. Куйбіда В., Карпенко О. & Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення 25.11.2025).
10. Агапова О. Цифровізація суб'єктів публічного адміністрування у сфері юстиції: організаційно-правові засади. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10829/22582-1?inline=1>. DOI: [10.30525/978-9934-26-369-9-1](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-369-9-1)
11. Гаращук Д. Цифровий популізм: спрощення повідомлень та маніпуляція реальністю в контексті Платонівської печери». *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2024. Вип. 54. С. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.54.21>
12. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 9. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10> (дата звернення 25.11.2025).
13. Farkas X., Bene M. Images, politicians, and social media: Patterns and effects of politicians' image-based political communication strategies on social media. *The international journal of press politics*. 2021. № 26 (1). Pp. 119–124.
14. Матвієнків С.М., Братах Л.І. Інформаційні загрози в умовах повномасштабної війни: сучасні виклики для національної безпеки України. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. С. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v049.2024.36>. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/49_2024/38.pdf (дата звернення 25.11.2025).
15. Хаустова М.Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 7–18. DOI: [10.37772/2518-1718-2022-2\(38\)-1](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1)

References

1. Kvitka, S. (2020). Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsyklu rozvytku suspilstva [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of social development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy, Spetsvypusk*, pp. 131–134. DOI: <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> [in Ukrainian].
2. Nikolina, I. (2020). Analiz trendu tsyvrovoyi transformatsii publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Analysis of the trend of digital transformation in public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, № 19, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10> [in Ukrainian].
3. Atamanova, N., & Lunyachenko, I. (2024). Do pytannia tsyfrovyzatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [On the issue of digitalization of public administration in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia*, № 68, pp. 4–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1> [in Ukrainian].
4. Sydorenko, N. (2021). Didzhytalizatsiia: elektronni administratyvni posluhy [Digitalization: electronic administrative services]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, № 4, pp. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2> [in Ukrainian].
5. Bernaziuk, O. (2017). Tsyfrovi tekhnolohii u sferi publichnoho upravlinnia: vyznachennia osnovnykh poniat [Digital technologies in public administration: definition of key concepts]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, № 46, pp. 109–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)_26) [in Ukrainian].
6. Surai, I. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 1, pp. 1–14. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> [in Ukrainian].
7. Skitsko, O. I., & Shirshov, R. A. (2024). Aktualni pytannia zabezpechennia kiberbezpeky ob'ektiv krytychnoyi infrastruktury [Current issues of cybersecurity for critical infrastructure objects]. *Yuridichni naukovyi elektronnyi zhurnal*, № 10, pp. 312–315. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-10/71> [in Ukrainian].

8. Andrieieva, O.M. (2024). Suchasni naukovi trendy doslidzhennia tsyfrovoho rozvytku okhorony kulturnoi spadshchyny [Current scientific trends in the study of digital development of cultural heritage]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 4, pp. 197–203. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.197 [in Ukrainian].
9. Kuibida, V., Karpenko, O., & Namestnik, V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definityi poniattiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual-categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, № 1, pp. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 [in Ukrainian].
10. Agapova, O. (n.d.). Tsyfrovyzatsiia subiektiv publichnoho administruvannia u sferi iustytzii: orhanizatsiyno-pravovi zasady [Digitalization of public administration subjects in the field of justice: organizational and legal foundations]. DOI: 10.30525/978-9934-26-369-9-1. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10829/22582-1?inline=1> [in Ukrainian].
11. Harashchuk, D. (2024). Tsyfrovyi populizm: sproshchennia povidomlen i manipulatsiia realnistu v konteksti Platonivskoi pechery [Digital populism: simplification of messages and manipulation of reality in the context of Plato's cave]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya filosofsko-politohichni studii*, № 54, pp. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.54.21> [in Ukrainian].
12. Treschov, M.M., & Naumik, A.S. (2023). Tsyfrovyzatsiia voiuchoi derzhavy: neobkhdnist ta perevahy [Digitalization of a warring state: necessity and advantages]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10> [in Ukrainian].
13. Farkas, X., & Bene, M. (2021). Images, politicians, and social media: Patterns and effects of politicians' image-based political communication strategies on social media. *The International Journal of Press / Politics*, 26(1), 119–124.
14. Matviienko, S.M., & Bratakh, L.I. (2024). Informatsiini zahrozy v umovakh povnomashtabnoi viiny: suchasni vyklyky dlia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Information threats in conditions of full-scale war: current challenges for Ukraine's national security]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii*, pp. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/apfs.v049.2024.36>. URL: http://apfs.nuoua.od.ua/archive/49_2024/38.pdf [in Ukrainian].
15. Khaustova, M.H. (2022). Poniattia tsyfrovyzatsii: natsionalni ta mizhnarodni pidkhody [The concept of digitalization: national and international approaches]. *Pravo ta innovatsii*, № 2(38), pp. 7–18. DOI: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

УДК 316.774: 659.4

Пискун Дмитро Володимирович

аспірант

ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Pyskun Dmytro

Postgraduate Student of the

Open International University of Human Development «Ukraine»

ORCID: 0009-0007-5004-2670

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11693

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПУБЛІЧНИХ ОСІБ: СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

PUBLIC FIGURES' REPUTATION AND INFORMATION RISK MANAGEMENT: MODERN COMMUNICATION STRATEGIES IN THE DIGITAL AGE

Анотація. Вступ. У цифрову епоху публічні особи опиняються в умовах суттєво підвищеної вразливості до репутаційних та інформаційних ризиків, що виникають у середовищі надшвидких комунікацій, соціальних мереж та алгоритмічно керованих інформаційних потоків. Феномени віральності контенту, дезінформації, маніпулятивних кампаній і технологій генеративних медіа створюють нові типи загроз, які традиційні інструменти комунікації вже не здатні ефективно нейтралізувати. У таких умовах миттєві реакції аудиторій, емоційна поляризація та руйнування інституційних каналів довіри значно підсилюють потенційний репутаційний збиток, а навіть дрібні інформаційні інциденти можуть трансформуватися в масштабні кризи, що впливають на соціальний статус, політичні позиції та професійну діяльність публічних діячів.

Мета. Метою статті є здійснення комплексного аналізу репутаційних та інформаційних ризиків, з якими стикаються публічні особи в умовах цифрової епохи, а також розроблення й обґрунтування сучасних стратегій комунікативної поведінки, спрямованих на їх ефективне виявлення, попередження та мінімізацію з урахуванням особливостей цифрового медіа-середовища та динаміки онлайн-взаємодії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та рекомендації щодо регулювання цифрової комунікації та захисту персональних даних у медіапросторі; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які здійснюють науково-практичні дослідження в галузі управління репутацією, інформаційних ризиків, комунікаційної поведінки публічних осіб у цифровому середовищі; приклади кризових комунікацій, кейси управління репутаційними інцидентами та матеріали соціальних мереж і медіа, що ілюструють динаміку поширення інформаційних загроз.

В процесі дослідження застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для характеристики природи репутаційних та інформаційних ризиків, визначення їхніх джерел і чинників ескалації); аналізу та синтезу (для побудови комплексної моделі стратегій комунікативної поведінки публічних осіб та формування механізмів управління ризиками); формалізації та класифікації (для структурованого представлення джерел інформаційних загроз, фаз динаміки репутаційних криз і інструментів моніторингу); логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо інтеграції технологічних, комунікаційних та стратегічних підходів у системі управління репутаційними та інформаційними ризиками публічних осіб).

Результати. У статті проведено комплексний аналіз природи та динаміки репутаційних і інформаційних ризиків, притаманних публічним особам у цифровому медіапросторі. Визначено основні чинники їх виникнення й ескалації: зростання інтенсивності інформаційних потоків, алгоритмічне персоналізоване середовище споживання новин, активність онлайн-спільнот та технологічні можливості створення і поширення фейкових або модифікованих матеріалів. На основі міждисциплінарних джерел і сучасних кейсів систематизовано типологію ризиків — від репутаційних і психологічних до стратегічних та операційних. У роботі запропоновано комплекс актуальних стратегій комунікативної поведінки, які здатні мінімізувати негативні наслідки для публічного іміджу. Серед них: проактивне управління цифровою присутністю, системний моніторинг інформаційного поля, застосування інструментів соціального слухання, впровадження

аналітики для раннього виявлення кризових індикаторів, а також адаптивні моделі комунікації, що враховують поведінкову специфіку цифрових аудиторій. Окремо підкреслено значення етичної і прозорої кризової комунікації як основи відновлення довіри та формування довготривалої репутаційної стійкості. Стаття доводить, що ефективне управління репутаційними та інформаційними ризиками є ключовою компетенцією публічних осіб у сучасному цифровому середовищі та вимагає інтеграції технологічних, комунікаційних і стратегічних підходів для забезпечення стабільності та авторитетності їхнього публічного образу.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці комплексних моделей оцінки ефективності стратегій комунікативної поведінки публічних осіб у цифровому медіапросторі, а також на впровадженні інтегрованих систем моніторингу та аналітики для раннього виявлення інформаційно-репутаційних ризиків. Реалізація цих напрямів дозволить удосконалити методику управління репутаційними ризиками, підвищити ефективність превентивних та кризових комунікаційних заходів, а також сприятиме формуванню стійкого та авторитетного публічного образу в умовах динамічного цифрового середовища.

Ключові слова: репутація, інформація, ризики, публічні особи, комунікативна поведінка, цифровізація, інформаційна безпека, алгоритмічні платформи.

Summary. Introduction. In the digital age, public figures find themselves in a situation of significantly increased vulnerability to reputational and information risks arising in an environment of ultra-fast communications, social networks, and algorithmically controlled information flows. The phenomena of content virality, disinformation, manipulative campaigns, and generative media technologies create new types of threats that traditional communication tools are no longer able to effectively neutralize. In such conditions, instant audience reactions, emotional polarization, and the destruction of institutional channels of trust significantly increase potential reputational damage, and even minor information incidents can transform into large-scale crises that affect the social status, political positions, and professional activities of public figures.

Purpose. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the reputational and informational risks faced by public figures in the digital age, as well as to develop and justify modern communication strategies aimed at effectively identifying, preventing, and minimizing these risks, taking into account the characteristics of the digital media environment and the dynamics of online interactions.

Materials and methods. The research materials include: regulatory acts and recommendations on regulating digital communication and protecting personal data in the media space; works by domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of reputation management, information risks, and communication behavior of public figures in the digital environment; examples of crisis communications, cases of reputation incident management, and materials from social networks and the media illustrating the dynamics of the spread of information threats.

The following scientific methods were used in the research: theoretical generalization and systematization (to characterize the nature of reputation and information risks, identify their sources and escalation factors); analysis and synthesis (to build a comprehensive model of communication behavior strategies of public figures and develop risk management mechanisms); formalization and classification (to provide a structured representation of the sources of information threats, the phases of reputation crisis dynamics, and monitoring tools); logical generalization (to formulate conclusions on the integration of technological, communication, and strategic approaches in the system of reputation and information risk management for public figures).

Results. The article provides a comprehensive analysis of the nature and dynamics of reputational and informational risks inherent to public figures in the digital media space. The main factors contributing to their emergence and escalation are identified: the growth in the intensity of information flows, the algorithmic personalized news consumption environment, the activity of online communities, and the technological capabilities for creating and disseminating fake or modified materials. Based on interdisciplinary sources and contemporary cases, a typology of risks has been systematized – from reputational and psychological to strategic and operational. The paper proposes a set of relevant strategies for communicative behavior that can minimize negative consequences for public image. These include proactive management of digital presence, systematic monitoring of the information field, the use of social listening tools, the introduction of analytics for early detection of crisis indicators, as well as adaptive communication models that take into account the behavioral specifics of digital audiences. The importance of ethical and transparent crisis communication as the basis for restoring trust and building long-term reputational stability is emphasized separately. The article argues that effective management of reputation and information risks is a key competence of public figures in today's digital environment and requires the integration of technological, communication, and strategic approaches to ensure the stability and credibility of their public image.

Discussion. Further research should focus on developing comprehensive models for assessing the effectiveness of public figures' communication strategies in the digital media space, as well as on implementing integrated monitoring and analytics systems for early detection of information and reputation risks. The implementation of these areas will improve the methodology for managing reputation risks, increase the effectiveness of preventive and crisis communication measures, and contribute to the formation of a stable and authoritative public image in a dynamic digital environment.

Key words: reputation, information, risks, public figures, communicative behavior, digitalization, information security, algorithmic platforms.

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація комунікаційного середовища та зростання впливу соціальних медіа принципово змінюють умови формування та підтримання репутації публічних осіб. У ситуації, коли інформаційні потоки характеризуються високою швидкістю, фрагментарністю та віральністю, публічні діячі стають особливо вразливими до різноманітних репутаційних і інформаційних загроз. Дезінформаційні кампанії, маніпулятивні повідомлення, алгоритмічне підсилення конфліктного контенту та неконтрольоване поширення фейкових або викривлених матеріалів створюють ризики, що можуть завдати істотної шкоди публічному іміджу та довірі аудиторії.

Проблема ускладнюється тим, що традиційні підходи до формування комунікаційної політики та управління кризами не враховують специфіки цифрової екосистеми, у якій інформаційні інциденти здатні швидко ескалювати та виходити за межі локальних контекстів. Водночас у сучасних умовах бракує цілісних моделей і стратегій, які б дозволяли своєчасно виявляти, оцінювати й мінімізувати репутаційні та інформаційні ризики з урахуванням поведінкових особливостей онлайн-спільнот та функціонування алгоритмічних платформ.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою розробити сучасні, ефективні та адаптивні стратегії комунікативної поведінки публічних осіб, здатні забезпечувати стійкість до загроз цифрового середовища, підтримувати довіру аудиторії та формувати стабільний репутаційний капітал у ситуації інформаційної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних підходів та концептуальних засад управління репутаційними й інформаційними ризиками публічних осіб у цифровому середовищі зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями.

Так, наприклад, Баланчук Д. [1] аналізує трансформацію репутаційних стратегій під впливом алгоритмічної логіки цифрових платформ та підкреслюють роль технологічної аналітики у попередженні кризових ситуацій. Дерев'янка О. [2] досліджує механізми соціального слухання (social listening) як ключового інструменту раннього виявлення інформаційних загроз для політичних лідерів та медіаперсон.

Зокрема, Тарасенко Т. [3] розглядає взаємозв'язок між динамікою цифрового дискурсу та формуванням репутаційної вразливості публічних осіб, акцентуючи увагу на нерівномірності та емоційності інформаційних потоків у соціальних мережах. У свою чергу, Чупріна М. [4] досліджує адаптивні моделі комунікації та визначає їхню ефективність у залежності від поведінкової специфіки цифрових аудиторій. Важливий внесок у вивчення стратегій кризових комунікацій зроблено також Помянська Н. [5], яка пропонує багаторівневу систему реагування на репутаційні інциденти на основі поєднання

предиктивної аналітики та швидкого публічного інформування.

Узагальнення існуючих наукових напрацювань свідчить про те, що сучасні дослідження зосереджуються на технологічних, поведінкових та комунікаційних аспектах формування репутаційної стійкості публічних осіб у цифрову епоху. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення методичних підходів і розвитку комплексних стратегій управління інформаційно-репутаційними ризиками.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу репутаційних та інформаційних ризиків, з якими стикаються публічні особи в умовах цифрової епохи, а також розроблення й обґрунтування сучасних стратегій комунікативної поведінки, спрямованих на їх ефективне виявлення, попередження та мінімізацію з урахуванням особливостей цифрового медіа-середовища та динаміки онлайн-взаємодій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та рекомендації щодо регулювання цифрової комунікації та захисту персональних даних у медіапросторі; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які здійснюють науково-практичні дослідження в галузі управління репутацією, інформаційних ризиків, комунікаційної поведінки публічних осіб у цифровому середовищі; приклади кризових комунікацій, кейси управління репутаційними інцидентами та матеріали соціальних мереж і медіа, що ілюструють динаміку поширення інформаційних загроз.

В процесі дослідження застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для характеристики природи репутаційних та інформаційних ризиків, визначення їхніх джерел і чинників ескалації); аналізу та синтезу (для побудови комплексної моделі стратегій комунікативної поведінки публічних осіб та формування механізмів управління ризиками); формалізації та класифікації (для структурованого представлення джерел інформаційних загроз, фаз динаміки репутаційних криз і інструментів моніторингу); логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо інтеграції технологічних, комунікаційних та стратегічних підходів у системі управління репутаційними та інформаційними ризиками публічних осіб).

Виклад основного матеріалу. У сучасному цифровому середовищі репутація публічних осіб формується та трансформується значно швидше, ніж будь-коли раніше, оскільки інформаційні потоки стають дедалі інтенсивнішими, динамічнішими та менш контрольованими. Висока швидкість поширення контенту, вплив соціальних мереж і присутність дезінформаційних загроз створюють новий рівень вразливості, що потребує переосмислення підходів до комунікаційної поведінки та управління репутаційними ризиками.

Репутаційні ризики можна трактувати як потенційні втрати довіри, легітимності або соціального

капіталу, спричинені поширенням негативної, маніпулятивної або некоректно інтерпретованої інформації про публічну особу. Інформаційні ризики, у свою чергу, охоплюють загрози, пов'язані з циркуляцією недостовірних даних, витоками конфіденційної інформації, модифікованим контентом (зокрема *deepfake*) і неправомірним використанням персональних цифрових даних [6].

У цифровому середовищі ці два типи ризиків тісно взаємопов'язані: інформаційні інциденти нерідко стають каталізатором репутаційних криз, а сама вразливість репутації збільшує силу інформаційних атак. До ключових джерел інформаційно-репутаційних загроз належать [7]:

1. Дезінформація та маніпулятивні наративи — навмисне створення та поширення неправдивих тверджень.

2. Деформація контексту — подання фактів без необхідних обставин або в інтерпретаціях, що змінюють їх зміст.

3. Витоки конфіденційних матеріалів — фінансові дані, приватні повідомлення, службові документи.

4. Соціотехнічні атаки — злам акаунтів, підміна особистостей, фальсифікація цифрових слідів.

5. Стихийні або скоординовані кампанії тиску — тролінг, масові напади бот-мереж, «рейдінг».

6. Алгоритмічні ефекти платформ — вірусне поширення емоційно зарядженого контенту, яке збільшує потенційну шкоду.

Поширення інформаційно-репутаційних ризиків у цифровому медіапросторі характеризується високою швидкістю та мережевою нелінійністю. Типову динаміку можна описати у вигляді кількох фаз [8]:

1. Пусковий момент (*trigger*) — виникнення контенту або події, яка привертає увагу аудиторії.

2. Локальна циркуляція — обговорення серед обмеженої групи користувачів чи медіа.

3. Експансія та реплікація — поширення через алгоритмічні рекомендації, інфлюенсерів, меми.

4. Медіатизація — включення традиційних ЗМІ, що збільшує охоплення та поглиблює кризу.

5. Пік ескалації — максимальний обсяг негативу, ухвалення рішень аудиторією у «режимі реального часу».

6. Стабілізація або тривала пляма — формування стійких негативних асоціацій або поступове відновлення репутації.

Особливої уваги потребує роль алгоритмів соціальних мереж, які підсилюють поширення контенту з високою емоційністю, що створює структурну схильність до віральності репутаційних загроз.

Репутаційні втрати можуть мати комплексний характер і включати: професійні наслідки (втрата партнерств, послаблення експертного статусу); фінансові ризики (зниження вартості контрактів, витрати на юридичну та PR-підтримку); соціально-психологічні наслідки (публічний тиск, загрози, соціальна стигматизація); правові наслідки (судові

процеси, розслідування, порушення прав на приватність). У довгостроковій перспективі репутаційна шкода здатна сформувати стійкі негативні наративи, що впливають на публічну легітимність та соціальний капітал особи.

Крім того, в цифровому середовищі публічні особи стають об'єктами підвищеної уваги та вразливими до швидких інформаційних флуктуацій. Узагальнення основних характеристик цих ризиків подано в таблиці, що систематизує природу загроз, їх динаміку, наслідки та ключові механізми управління (табл. 1)

Репутаційні та інформаційні ризики публічних осіб у цифровому медіапросторі становлять комплексний феномен, що виникає на перетині соціальної психології, медіалогії, кібербезпеки та комунікаційних технологій. Їхня природа визначається високою швидкістю циркуляції інформації, низьким бар'єром доступу до публікації, а також алгоритмічними характеристиками сучасних платформ. Динаміка репутаційних інцидентів у цифровому середовищі характеризується експоненційністю та високим потенціалом до віральності, що потребує систематичного моніторингу, чітких комунікаційних протоколів та інтеграції юридичних, технічних і стратегічних засобів реагування.

Ефективне управління такими ризиками можливе лише на основі інтегрованого підходу, який охоплює превентивні дії, оперативну кризову комунікацію та довгострокове відновлення довіри аудиторій. Такі стратегії сприяють зменшенню негативних наслідків інформаційних інцидентів та забезпечують стійкість репутації публічних осіб у динамічному цифровому середовищі. Разом з тим, ефективне управління публічним іміджем у цифровому середовищі потребує впровадження цілісних стратегій комунікації, що поєднують технологічні інструменти, поведінкову аналітику та адаптивні моделі взаємодії з аудиторіями. Висока швидкість циркуляції інформації, вразливість до дезінформаційних впливів та алгоритмічна природа цифрових платформ висувають до публічних осіб вимогу системно контролювати свою цифрову присутність та оперативно реагувати на комунікативні виклики [10].

Однією з ключових стратегій є проактивне управління цифровою присутністю, яке передбачає наперед сформовану і послідовно підтримувану публічну комунікацію, що створює позитивний інформаційний фон. Така стратегія включає планомірне оприлюднення релевантного контенту, розвиток персонального бренду та формування чіткої комунікативної позиції. Проактивність зменшує вразливість до кризових ситуацій, оскільки забезпечує накопичення соціального капіталу та підвищує довіру аудиторії. Важливим елементом сучасного управління репутаційними ризиками виступає системний моніторинг інформаційного поля, який дає змогу відстежувати зміни в медіадискурсі, оцінювати ін-

Таблиця 1

Репутаційні та інформаційні ризики публічних осіб у цифровому медіапросторі

№	Аналітичний компонент	Основні положення
1	Природа ризиків	Репутаційні ризики — загроза втрати довіри та легітимності; інформаційні ризики — поширення недостовірних даних, витоки та маніпуляції. Тісно взаємопов'язані: інформаційні інциденти запускають репутаційні кризи.
2	Джерела ризиків	1) Дезінформація й маніпулятивні наративи; 2) Викривлення контексту; 3) Витоки приватних даних; 4) Кібератаки й підміна особистостей; 5) Тролінг і скоординовані кампанії; 6) Алгоритмічне посилення негативу в соцмережах.
3	Динаміка поширення	Фази: (1) триггер → (2) локальне поширення → (3) експансія через алгоритми й інфлюенсерів → (4) медіатизація → (5) пік кризи → (6) стабілізація або формування довготривалої негативної «плями». Характеристика: швидкість, віральність, нелінійність.
4	Чинники ескалації	Емоційна зарядженість контенту; участь лідерів думок; аудиторна поляризація; алгоритмічна вірусність; відсутність швидкої реакції; наявність візуальних матеріалів (відео, скріншоти).
5	Наслідки для публічної особи	Професійні (втрата партнерств), фінансові (збитки, витрати на PR/юристів), соціально-психологічні (стигматизація, тиск), правові (позови, розслідування), стратегічні (довгострокова репутаційна шкода).
6	Методи моніторингу та оцінки	Показники: обсяг згадувань, тональність, охоплення, швидкість реплікації, структура хвиль, виявлення бот-мереж. Інструменти: системи SMM-аналітики, sentiment analysis, alarms, фактчек-платформи.
7	Превентивні механізми	Цифрова гігієна; контроль доступу до акаунтів; розвиток публічної комунікації; кризові протоколи; медіатренінги; регулярний моніторинг інформаційного поля.
8	Оперативна реакція під час інциденту	Швидка й фактологічна заява; багатоканальна комунікація; співпраця з фактчекерами; юридичні дії; дезавування фейків; локалізація негативу шляхом корекції наративів.
9	Відновлення після кризи	Аналіз причин; довгострокова інформаційна стратегія; відновлення довіри через послідовну діяльність; контроль показників репутаційної динаміки; формування позитивного наративу.
10	Стратегічні принципи управління	Інтегрованість (PR + юридія + кібербезпека); превентивна готовність; прозора комунікація; адаптивність до алгоритмів соцмереж; етичність застосовуваних практик.

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

тенсивність згадувань та виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Моніторинг забезпечує своєчасне реагування, локалізацію негативу та формування обґрунтованих комунікативних рішень на основі фактичних даних.

Ефективність моніторингу суттєво зростає завдяки застосуванню інструментів соціального слухання (social listening). Ці технології дозволяють не лише фіксувати згадки про публічну особу, а й аналізувати емоційний фон, поведінкові патерни, темпоральну динаміку обговорень та взаємодії між різними сегментами аудиторії. Соціальне слухання формує глибше розуміння контекстів, що визначають потенціал ескалації ризиків. Додатковим захисним механізмом виступає впровадження аналітичних рішень для раннього виявлення кризових індикаторів. До таких інструментів належать алгоритми тонального аналізу, кластерний контент-аналіз, виявлення нетипових аномалій у поведінці інформаційних потоків та ідентифікація скоординованих маніпулятивних кампаній. Використання аналітики забезпечує перехід від реактивної до предиктивної моделі управління ризиками. Не менш важливим напрямом є розроблення адаптивних моделей комунікації, орієнтованих на специфіку цифрових аудиторій.

З огляду на їхню фрагментованість, емоційність та різноманітність поведінкових установок, комунікативні стратегії мають бути персоналізованими, контекстно чутливими та гнучко налаштованими під характеристики окремих платформ. Адаптивність охоплює корекцію тону, вибір відповідних форматів (відео, лонгрід, короткі меседжі), багатоканальність взаємодії та оптимізацію повідомлень під алгоритмічні параметри соціальних мереж [11].

Таким чином, комплекс стратегій комунікативної поведінки, що включає проактивне управління цифровою присутністю, системний моніторинг, соціальне слухання, аналітику для раннього виявлення кризових сигналів та адаптивні моделі комунікації, формує ефективну інфраструктуру для мінімізації репутаційних ризиків. Впровадження цих підходів сприяє підвищенню стійкості публічних осіб до інформаційних загроз та забезпечує стратегічну стабільність їхнього публічного іміджу у динамічному цифровому середовищі. Разом з тим, технологічний компонент полягає у застосуванні інструментів аналітики даних, соціального слухання, автоматизованого моніторингу та алгоритмічних систем виявлення кризових індикаторів. Ці рішення забезпечують можливість швидко фіксувати найменші зміни

в інформаційному полі, ідентифікувати аномальні патерни поширення контенту та прогнозувати ризики ще до того, як вони набудуть масштабного характеру. Завдяки цьому технологічні механізми стають фундаментом предиктивного управління репутацією [12].

Комунікаційний вимір охоплює здатність публічних осіб формувати прозору, послідовну та автентичну взаємодію з аудиторіями. Він передбачає проактивне створення змістовного контенту, адаптацію повідомлень до специфіки цифрових платформ і своєчасне реагування на суспільні настрої. Ефективна комунікація сприяє мінімізації впливу дезінформації, зменшенню емоційної напруги в кризових ситуаціях та збереженню довіри, яка є критично важливим ресурсом у публічній діяльності. Стратегічний компонент передбачає комплексне мислення та побудову довгострокових моделей управління репутацією. Він включає формування стійкої цифрової ідентичності, розроблення кризових протоколів, визначення ключових репутаційних показників і систематичну оцінку комунікативних практик. Саме стратегічний підхід забезпечує узгодженість дій, передбачуваність поведінкових рішень і здатність утримувати контроль над наративами навіть у нестабільних інформаційних середовищах.

У сукупності технологічні, комунікаційні та стратегічні рішення формують цілісну систему управління репутаційними та інформаційними ризиками, що дозволяє публічним особам підтримувати авторитетність і стабільність свого образу. Така інтеграція не лише знижує вразливість до зовнішніх загроз, а й забезпечує ефективне позиціонування в умовах конкуренції та високої інтенсивності інформаційних потоків, що є визначальним фактором успіху у цифрову епоху [13].

Ефективне управління репутаційними та інформаційними ризиками в цифровому середовищі є необхідною умовою збереження стабільності, довіри та легітимності публічних осіб. Інтеграція технологічних, комунікаційних і стратегічних підходів формує комплексну систему захисту, яка забезпечує стійкість публічного образу та підвищує здатність успішно функціонувати в умовах динамічного медіапростору.

Висновки. Враховуючи зазначене, варто відмітити, що в сучасному цифровому медіапросторі публічні особи постають перед унікальними викликами,

пов'язаними з високою швидкістю циркуляції інформації, широким охопленням аудиторії та алгоритмічною вірусністю контенту. Репутаційні та інформаційні ризики у цьому середовищі мають комплексну природу і виникають як через об'єктивні події або помилки, так і через навмисні дезінформаційні кампанії, витоки конфіденційних даних або спотворення контексту. Висока динаміка поширення негативу, експоненціальна вірусність та взаємопов'язаність інформаційних і репутаційних загроз формують ситуації, коли невчасне реагування може призвести до тривалої шкоди репутації та соціального капіталу.

Комплексне управління цими ризиками є ключовою компетенцією публічних осіб і передбачає інтеграцію технологічних, комунікаційних та стратегічних підходів. Технологічна складова включає системний моніторинг, соціальне слухання та аналітичні інструменти для раннього виявлення кризових індикаторів, що забезпечує можливість прогнозування загроз і швидкої реакції. Комунікаційна складова полягає у проактивному управлінні цифровою присутністю, адаптації повідомлень до поведінкових і психологічних характеристик аудиторій, багатоканальній взаємодії та прозорій комунікації під час кризових ситуацій. Стратегічна складова забезпечує формування стійкої цифрової ідентичності, розроблення кризових протоколів, визначення ключових репутаційних показників та систематичну оцінку комунікативних практик.

Реалізація цих підходів дозволяє публічним особам зменшити вразливість до негативних інформаційних впливів, своєчасно локалізувати і нейтралізувати потенційні загрози, а також створити передумови для довгострокового підтримання авторитетності й довіри. Проактивне формування позитивного інформаційного поля, системний моніторинг і адаптивні комунікаційні моделі формують цілісну систему управління репутаційними ризиками, що підвищує стійкість публічних осіб у динамічному цифровому середовищі та забезпечує ефективне позиціонування в умовах конкуренції за увагу аудиторії.

Таким чином, інтеграція технологічних, комунікаційних і стратегічних підходів до управління репутаційними та інформаційними ризиками є не лише практичною потребою, а й невід'ємною компетенцією, визначальною для успішної діяльності публічних осіб у цифрову епоху.

Література

1. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21–26
2. Дерев'яно О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 5–18.
3. Тарасенко Т. М. Запровадження інноваційних технологій управління репутацією органів місцевого самоврядування: теорія та практика. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 28. С. 158–164.
4. Жалдак Г. П., Чуприна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20 № 1(47). С. 175–184
5. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61.
6. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ. Міністерство фінансів України. 2022. 22 с.
7. Ржевська Н. Вплив інформаційного суспільства на формування категоріального апарату політичної науки: інформаційна демократія як політична категорія. *Вісник Львів. ун-ту. Філософсько-політологічні студії*. 2010. № 1. С. 81–245.
8. Фесенко В. Особливості та тенденції розвитку політичної культури в українському суспільстві. *Українська правда*. 2018. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/fesenko/5ab61e2b1e0ad/> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Плєскач М. В. Сутність поняття та основні елементи механізму адміністративно-правового забезпечення кібернетичної безпеки людини. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 201–209. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.36>. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/568> (дата звернення: 01.12.2025).
10. Фурман А. Управління репутацією у воєнний час. *Ліга: Закон Бізнес*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas (дата звернення: 01.12.2025).
11. Sadeghi B., Richards D., Formosa P., McEwan M., Bajwa M. H. A., Hitchens M., Ryan M. Modelling the ethical priorities influencing decision-making in cybersecurity contexts. *Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People*. 2023. Vol. 3 No. 2, pp. 127–149. DOI: <https://doi.org/10.1108/OCJ-09-2022-0015>
12. Тарасюк А. В. Теоретико-правове підґрунтя інформаційної етики в системі забезпечення кібербезпеки. *Правова позиція*. 2020. № 4 (29). С. 48–52. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4264/1/12%20%20d0%a2%d0%b0%d1%80%d0%b0%d1%81%d1%8e%d0%ba%20%20d0%90.%20%20d0%92..pdf> (дата звернення: 17.11.2025).
13. Шлемкевич Т. Інформаційно-комунікаційні чинники впливу на громадянське суспільство в сучасній Україні. *Політикус*. 2019. № 5. С. 38–43.

References

1. Shulha, N. P., & Balanchuk, D. V. (2019). Fenomen ryzyku reputatsii banku [The phenomenon of bank reputation risk]. *Ekonomika ta derzhava*, № (6), Pp. 21–26 [in Ukrainian].
2. Derevianko, O. H. (2018). Mekhanizmy vplyvu reputatsiinoho menedzhmentu na biznes-rezultaty [Mechanisms of influence of reputation management on business results]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, № (42), Pp. 5–18 [in Ukrainian].
3. Tarasenko, T. M. (2022). Zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia reputatsiiei orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: teoriia ta praktyka [Implementation of innovative technologies for managing the reputation of local self-government bodies: theory and practice]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, № 28, Pp. 158–164 [in Ukrainian].
4. Zhaldak, H. P., & Chuprina, M. O. (2021). Upravlinnia reputatsiinykh ryzykamy pidpriemstva z urakhuvanniam kontseptsii korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Management of enterprise reputation risks considering the concept of corporate social responsibility]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, № 20(1/47), Pp. 175–184 [in Ukrainian].
5. Pomianska, N. Yu. (2014). Upravlinnia dilovoiu reputatsiiei na synerhetychnykh zasadakh [Management of business reputation on synergistic principles]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, № 9/4, Pp. 57–61 [in Ukrainian].
6. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2022). Metodychnyi posibnyk shchodo aspektiv upravlinnia ryzykamy yak skladovoi systemy vnutrishnoho kontroliu u rozporiadnyka biudzhetykh koshtiv [Methodical guide on aspects of risk management as a component of the internal control system]. Kyiv, 22 s. [in Ukrainian].
7. Rzhavska, N. (2010). Vplyv informatsiinoho suspilstva na formuvannia katehorialnoho aparatu politychnoi nauky: informatsiina demokratiia yak politychna katehoriia [Influence of the information society on the formation of the categorical apparatus of political science: information democracy as a political category]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Filozofsko-politohichni studii*, № 1, Pp. 81–245 [in Ukrainian].
8. Fesenko, V. (2018). Osoblyvosti ta tendentsii rozvytku politychnoi kultury v ukrainskomu suspilstvi [Features and trends of political culture development in Ukrainian society]. *Ukrainska pravda*. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/fesenko/5ab61e2b1e0ad/> [in Ukrainian].

9. Pleskach, M. V. (2020). Sutnist poniattia ta osnovni elementy mekhanizmu administratyvno-pravovoho zabezpechennia kibernetychnoi bezpeky liudyny [Essence of the concept and main elements of the administrative and legal mechanism for ensuring human cyber security]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, № 4, Pp. 201–209. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.36>. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/568> [in Ukrainian].
10. Furman, A. (2022). Upravlinnia reputatsiiei u voiennyi chas [Reputation management during wartime]. *Liha: Zakon Biznes*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas [in Ukrainian].
11. Sadeghi, B., Richards, D., Formosa, P., McEwan, M., Bajwa, M. H. A., Hitchens, M., & Ryan, M. (2023). Modelling the ethical priorities influencing decision-making in cybersecurity contexts. *Organizational Cybersecurity Journal: Practice, Process and People*, № 3(2), Pp. 127–149. <https://doi.org/10.1108/OCJ-09-2022-0015>
12. Tarasiuk, A. V. (2020). Teoretyko-pravove pidgruntia informatsiinoi etyky v systemi zabezpechennia kiberbezpeky [Theoretical and legal basis of information ethics in the system of cybersecurity]. *Pravova pozytsiia*, № 4(29), Pp. 48–52. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4264/1/12%20Тапасюк%20А.%20В..pdf> [in Ukrainian].
13. Shlemkevych, T. (2019). Informatsiino-komunikatsiini chynnyky vplyvu na hromadianske suspilstvo v suchasni Ukraini [Information and communication factors influencing civil society in modern Ukraine]. *Politykus*, (5), 38–43 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

УДК 338.1: 355.1

Кириченко Ганна Володимирівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Kyrychenko Hanna

*PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of International Relations and Political Consulting
“Ukraine” University*

ORCID: 0000-0003-1067-8758

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11733

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ

THE ENERGY SECURITY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF MILITARY THREATS: THE TRANSFORMATION OF STATE ENERGY POLICY AND INSTITUTIONAL RESPONSE MECHANISMS

Анотація. Вступ. Енергетична безпека є однією з базових складових національної безпеки держави, оскільки визначає стабільність функціонування економіки, стійкість критичної інфраструктури та рівень соціальної безпеки суспільства. В умовах зростання воєнних загроз та цілеспрямованого впливу на енергетичний сектор питання трансформації державної енергетичної політики набуває особливої стратегічної ваги для України. Актуальність дослідження зумовлена суттєвим загостренням воєнних загроз для енергетичного сектору України, що проявляється у системних ударах по об'єктах критичної енергетичної інфраструктури, порушенні стабільності енергопостачання та зростанні ризиків для функціонування національної економіки й життя населення. В умовах воєнного стану енергетична безпека набуває визначального значення як структурний елемент національної безпеки, що потребує перегляду підходів до формування та реалізації державної енергетичної політики, а також удосконалення інституційних механізмів реагування на кризові ситуації.

Мета. Метою статті є дослідження трансформації державної енергетичної політики України в умовах воєнних загроз та обґрунтування ролі й ефективності інституційних механізмів реагування на виклики енергетичної безпеки в системі забезпечення національної безпеки держави.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України у сфері енергетичної політики та національної безпеки, включно зі стратегіями, концепціями та програмами розвитку енергетики; аналітичні документи центральних органів виконавчої влади, спеціалізованих відомств і регуляторних органів, що визначають засади функціонування енергетичного сектору; наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці трансформації державної енергетичної політики, інституційного забезпечення енергетичної безпеки та інтеграції національної політики з міжнародними зобов'язаннями й практиками ЄС.

В процесі проведення дослідження використано такі наукові методи: системного аналізу (для визначення місця та ролі інституційно-організаційного механізму у системі національної безпеки України); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних зв'язків між органами державного управління, регуляторами та міжнародними партнерами у сфері енергетики); порівняльного аналізу (для вивчення досвіду європейських країн у сфері інституційного забезпечення енергетичної безпеки та виділення релевантних практик для України); теоретичного узагальнення (для формування висновків щодо вдосконалення механізму реалізації державної енергетичної політики).

Результати. У статті досліджено особливості трансформації державної енергетичної політики України під впливом воєнних викликів, зокрема зміну її пріоритетів у напрямі забезпечення стійкості енергосистеми, безперервності

енергопостачання та захисту об'єктів критичної інфраструктури. Проаналізовано інституційні механізми реагування держави на загрози енергетичній безпеці, включно з діяльністю органів публічної влади, системою кризового управління, нормативно-правовим забезпеченням та координацією з міжнародними партнерами. Розглянуто ключові проблеми функціонування енергетичного сектору в умовах воєнних дій і визначено напрями подальшого вдосконалення державної політики у сфері енергетичної безпеки з урахуванням безпекового та відновлювального вимірів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці механізмів удосконалення інституційного та організаційного реагування держави на загрози енергетичній безпеці, зокрема шляхом підвищення ефективності координації між центральними і регіональними органами влади, регуляторними структурами та міжнародними партнерами. Окрім цього, доцільно досліджувати методології оцінки ефективності реалізації державних стратегій і програм у сфері енергетичної безпеки, а також розробляти індикатори стійкості енергетичного сектору та механізми адаптивного управління кризовими ситуаціями. Такий підхід дозволить науково обґрунтувати шляхи вдосконалення державної енергетичної політики з урахуванням безпекового та відновлювального вимірів, підвищуючи здатність України протистояти сучасним воєнним і технологічним викликам.

Ключові слова: енергетична безпека, воєнні загрози, трансформація, енергетична політика, механізм, критична інфраструктура, державне управління.

Summary. Introduction. Energy security is one of the basic components of national security, as it determines the stability of the economy, the resilience of critical infrastructure, and the level of social security in society. In the context of growing military threats and targeted attacks on the energy sector, the issue of transforming state energy policy is of particular strategic importance for Ukraine. The relevance of the study is due to the significant escalation of military threats to Ukraine's energy sector, manifested in systematic attacks on critical energy infrastructure facilities, disruption of energy supply stability, and increased risks to the functioning of the national economy and the livelihoods of the population. In the context of martial law, energy security is becoming crucial as a structural element of national security, requiring a review of approaches to the formation and implementation of state energy policy, as well as the improvement of institutional mechanisms for responding to crisis situations.

Purpose. The purpose of this article is to study the transformation of Ukraine's state energy policy in the context of military threats and to justify the role and effectiveness of institutional mechanisms for responding to energy security challenges in the state's national security system.

Materials and methods. The research materials include: regulatory and legal acts of Ukraine in the field of energy policy and national security, including strategies, concepts, and programs for energy development; analytical documents of central executive bodies, specialized agencies, and regulatory bodies that determine the principles of the energy sector's functioning; scientific works by domestic and foreign researchers devoted to the issues of transformation of state energy policy, institutional support for energy security, and integration of national policy with international obligations and EU practices.

The following scientific methods were used in the research: system analysis (to determine the place and role of the institutional and organizational mechanism in Ukraine's national security system); a structural-functional approach (to reveal the functional links between government bodies, regulators, and international partners in the energy sector); comparative analysis (to study the experience of European countries in the field of institutional support for energy security and identify relevant practices for Ukraine); theoretical generalization (to form conclusions on improving the mechanism for implementing state energy policy).

Results. The article examines the peculiarities of the transformation of Ukraine's state energy policy under the influence of military challenges, in particular, the change in its priorities towards ensuring the stability of the energy system, continuity of energy supply, and protection of critical infrastructure facilities. It analyzes the institutional mechanisms of the state's response to threats to energy security, including the activities of public authorities, the crisis management system, regulatory and legal support, and coordination with international partners. The key problems of the energy sector's functioning in the context of military operations are considered, and directions for further improvement of state policy in the field of energy security are identified, taking into account security and recovery dimensions.

Discussion. Further research should focus on developing mechanisms to improve the institutional and organizational response of the state to threats to energy security, in particular by improving coordination between central and regional authorities, regulatory bodies, and international partners. In addition, it is advisable to study methodologies for assessing the effectiveness of state strategies and programs in the field of energy security, as well as to develop indicators of energy sector resilience and mechanisms for adaptive crisis management. This approach will provide a scientific basis for improving state energy policy, taking into account security and recovery dimensions, thereby increasing Ukraine's ability to withstand contemporary military and technological challenges.

Key words: energy security, military threats, transformation, energy policy, mechanism, critical infrastructure, public administration.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентним посиленням воєнних загроз, що безпосередньо впливають на функціонування енергетичного сектору

як ключового елемента критичної інфраструктури держави. Цілеспрямовані атаки на об'єкти паливно-енергетичного комплексу, порушення логістичних ланцюгів постачання енергоресурсів, зростання

техногенних ризиків та обмеженість резервних потужностей виявили структурні вразливості чинної моделі забезпечення енергетичної безпеки України. За цих умов традиційні підходи до формування та реалізації державної енергетичної політики, орієнтовані переважно на економічну ефективність та ринкову стабільність, виявляються недостатніми для адекватного реагування на воєнні виклики.

Проблема полягає у відсутності цілісної та адаптивної системи інституційних механізмів, здатних забезпечити своєчасне кризове управління, ефективну координацію між органами публічної влади та належний рівень захисту енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність наукового осмислення трансформації державної енергетичної політики України з урахуванням безпекового виміру, а також обґрунтування напрямів удосконалення інституційних механізмів реагування на загрози енергетичній безпеці в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Енергетична безпека держави як об'єкт наукового пізнання отримала ґрунтовне практичне осмислення та стала предметом активного академічного дискурсу у численних працях вітчизняних науковців. У межах зазначених досліджень значна увага приділяється формуванню та уточненню понятійного апарату енергетичної безпеки, ідентифікації її ключових системних компонентів, а також аналізу інструментів і механізмів реалізації ефективної державної регуляторної політики у цій сфері.

Боков В.Д. [1] зазначає, що енергетична безпека держави є багатовимірною категорією, яка поєднує економічні, політичні та безпекові складові та безпосередньо впливає на рівень національної безпеки. Автор акцентує увагу на необхідності системного підходу до формування державної енергетичної політики, підкреслюючи роль державних інституцій у забезпеченні стабільності функціонування паливно-енергетичного комплексу та мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз.

На думку, Коваленко Ю. та Лазаренко Д., Марченко О. [2] ефективна енергетична політика повинна базуватися на поєднанні стратегічного планування, диверсифікації джерел енергопостачання та розвитку інституційних механізмів регулювання. У своїх дослідженнях автори приділяють увагу взаємозв'язку між енергетичною безпекою та економічною стійкістю держави, а також наголошують на важливості адаптації національної енергетичної політики до європейських стандартів і практик.

Науковці такі як, Кононова О.Є., Шпатакова О.Л., Іваненко Р.О. [3] зазначають, що сучасні виклики енергетичній безпеці потребують переосмислення ролі держави як координатора та гаранта стабільності енергетичного сектору. Автори аналізують інституційні та нормативно-правові аспекти забезпечення енергетичної безпеки, звертаючи увагу на необхідність удосконалення механізмів державного управління,

підвищення рівня захисту критичної інфраструктури та розвитку системи кризового реагування.

Кубатко О., Ковальов Б., Яременко А., Півень В. [4] зазначають, що енергетична безпека в умовах глобальних і регіональних загроз має розглядатися у тісному взаємозв'язку з процесами сталого розвитку та екологічної трансформації. У наукових працях авторів обґрунтовується доцільність впровадження інноваційних та відновлюваних джерел енергії як інструменту зниження енергетичної залежності та підвищення стійкості енергетичних систем, а також наголошується на важливості міжнародної співпраці у сфері енергетичної безпеки.

Разом з тим, енергетична безпека України в умовах воєнних загроз характеризується наявністю низки невирішених проблемних питань, що стосуються ефективності трансформації державної енергетичної політики, узгодженості інституційних механізмів реагування, рівня захисту об'єктів критичної інфраструктури та адаптації національної системи енергетичної безпеки до сучасних воєнних і гібридних викликів.

Метою статті є дослідження трансформації державної енергетичної політики України в умовах воєнних загроз та обґрунтування ролі й ефективності інституційних механізмів реагування на виклики енергетичній безпеці в системі забезпечення національної безпеки держави.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти України у сфері енергетичної політики та національної безпеки, включно зі стратегіями, концепціями та програмами розвитку енергетики; аналітичні документи центральних органів виконавчої влади, спеціалізованих відомств і регуляторних органів, що визначають засади функціонування енергетичного сектору; наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці трансформації державної енергетичної політики, інституційного забезпечення енергетичної безпеки та інтеграції національної політики з міжнародними зобов'язаннями й практиками ЄС.

В процесі проведення дослідження використано такі наукові методи: системного аналізу (для визначення місця та ролі інституційно-організаційного механізму у системі національної безпеки України); структурно-функціонального підходу (для розкриття функціональних зв'язків між органами державного управління, регуляторами та міжнародними партнерами у сфері енергетики); порівняльного аналізу (для вивчення досвіду європейських країн у сфері інституційного забезпечення енергетичної безпеки та виділення релевантних практик для України); теоретичного узагальнення (для формування висновків щодо вдосконалення механізму реалізації державної енергетичної політики).

Виклад основного матеріалу. Енергетичний сектор відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні стійкості держави, оскільки від його стабільного

функціонування залежить безперервність економічних процесів, обороноздатність, ефективність діяльності органів публічної влади та життєдіяльність населення. В умовах воєнних дій енергетика перетворюється не лише на об'єкт економічної політики, а й на один із ключових елементів стратегічного протистояння, що використовується як інструмент тиску та дестабілізації. Цілеспрямовані атаки на об'єкти енергетичної інфраструктури, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, а також зростання ризиків аварій і технологічних збоїв суттєво ускладнюють забезпечення надійності енергопостачання. За таких умов питання трансформації державної енергетичної політики набуває особливої актуальності, оскільки потребує інтеграції безпекових пріоритетів, підвищення стійкості енергосистеми та формування ефективних інституційних механізмів реагування на воєнні загрози.

Особливості трансформації державної енергетичної політики України під впливом воєнних викликів відображають глибокі зміни у стратегічних пріоритетах, методах державного управління та структурі енергетичного сектору. В умовах безперервних атак на енергетичну інфраструктуру та зростання загроз для критичних об'єктів держава змушена переорієнтовувати політику з акценту на економічну ефективність на пріоритети стійкості, безперервності та безпеки енергопостачання [5].

Забезпечення стійкості енергосистеми передбачає не лише технічну модернізацію генерації, розподільчих і транспортних мереж, а й впровадження комплексних систем моніторингу, прогнозування та управління ризиками. Сюди входить розвиток

резервних потужностей, інтеграція альтернативних джерел енергії, децентралізованих систем електропостачання та активна координація з міжнародними енергомережами, що дозволяє швидко реагувати на локальні або масштабні аварії. Такий підхід мінімізує ризики від зовнішніх і внутрішніх загроз, гарантує стабільну роботу промисловості, комунальних та оборонних структур, а також підтримує життєдіяльність населення навіть у кризових умовах. Захист об'єктів критичної інфраструктури включає комплекс інституційних та технологічних заходів: удосконалення нормативно-правової бази, розвиток систем раннього попередження та протидії загрозам, підвищення рівня кібербезпеки, фізичний захист стратегічних об'єктів і координацію дій між центральними і регіональними органами влади. Особливе значення має інтеграція кризового управління у повсякденну діяльність енергетичного сектору, що дозволяє оперативно реагувати на пошкодження мереж або спроби саботажу [6].

Крім того, трансформація політики включає перегляд інституційних та організаційних моделей управління, впровадження адаптивних стратегій планування та формування резервних структур, здатних швидко відновлювати роботу енергосистеми. Це дозволяє поєднати довгострокові стратегічні цілі зі здатністю до негайного реагування на кризові ситуації, що є критично важливим у воєнних умовах.

Доцільно у вигляді таблиці узагальнити ключові пріоритети трансформації державної енергетичної політики України в умовах воєнних загроз із зазначенням основних заходів та очікуваного впливу на енергетичну безпеку (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові пріоритети трансформації державної енергетичної політики України
в умовах воєнних загроз**

№	Напрямок трансформації	Основні зміни та заходи	Очікуваний ефект для енергетичної безпеки
1.	Стійкість енергосистеми	Модернізація енергетичної інфраструктури; розвиток резервних і мобільних потужностей; інтеграція децентралізованих та альтернативних джерел енергії; інтеграція з європейськими мережами	Підвищення адаптивності системи до кризових ситуацій; зменшення ризику масштабних відключень; забезпечення надійності роботи енергетики
2.	Безперервність енергопостачання	Диверсифікація джерел і маршрутів постачання; створення стратегічних запасів; розвиток відновлюваних джерел енергії; автономне живлення для критичних об'єктів	Забезпечення стабільної роботи промисловості та соціальної інфраструктури; мінімізація ризиків від зовнішніх і внутрішніх загроз
3.	Захист об'єктів критичної інфраструктури	Удосконалення нормативно-правової бази; впровадження систем моніторингу та раннього попередження; підвищення кібер- і фізичної безпеки; координація центральних та регіональних органів	Зменшення вразливості стратегічних об'єктів; ефективне кризове управління; швидке реагування на загрози і пошкодження
4.	Інституційна та організаційна трансформація	Впровадження адаптивних стратегій планування; створення резервних управлінських структур; інтеграція кризового управління в щоденну діяльність	Підвищення ефективності управління енергетичним сектором; поєднання стратегічного планування та оперативного реагування

Джерело: сформовано автором на основі даних [7]

Таким чином, сучасна державна енергетична політика України демонструє комплексну трансформацію, у центрі якої — поєднання безпекових, технологічних та управлінських підходів. Вона спрямована на забезпечення стійкої, надійної та захищеної енергосистеми, здатної функціонувати навіть у найскладніших умовах воєнного часу, що робить енергетичну безпеку одним із ключових елементів національної безпеки держави. Крім того, в сучасних умовах воєнних загроз енергетична безпека України забезпечується через комплекс інституційних механізмів, що поєднують державне управління, нормативно-правове регулювання, кризове реагування та міжнародну координацію. Основними інституційними механізмами є:

1. Органи публічної влади — централізовані та регуляторні інституції, що формують стратегічні напрями енергетичної політики, здійснюють контроль і нагляд за функціонуванням паливно-енергетичного комплексу, координують дії державних і регіональних органів для забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації та мобілізації ресурсів.

2. Система кризового управління — сукупність організаційних структур, процедур та регламентів, спрямованих на оперативне відновлення енергопостачання, мобілізацію резервних потужностей, моніторинг стану енергетичної інфраструктури та прогнозування загроз. Ця система інтегрує стратегічне планування та оперативне реагування, що є критично важливим для безперервності енергопостачання в умовах воєнних або техногенних криз.

3. Нормативно-правове забезпечення — комплекс законів, підзаконних актів і стандартів, що регламентують функціонування енергетичного сектору та захист критичної інфраструктури. Воно встановлює вимоги до резервування ресурсів, правила вза-

ємодії державних органів і підприємств, механізми контролю та відповідальності за порушення стандартів енергетичної безпеки.

4. Координація з міжнародними партнерами — інституційні механізми, що забезпечують взаємодію з іншими державами та міжнародними організаціями, включно з обміном інформацією про загрози, доступом до стратегічних ресурсів і технологій, участю у спільних енергетичних проєктах ЄС, НАТО та інших міжнародних структур. Вона підвищує оперативність реагування, ефективність відновлення інфраструктури та інтеграцію України у міжнародні енергетичні мережі [8].

Враховуючи зазначене, для наочного уявлення структури та функцій основних інституційних механізмів, що забезпечують енергетичну безпеку України, наведено їх характеристику у вигляді узагальнюючої таблиці, що відображає короткий опис кожного механізму та його роль у процесі забезпечення стійкості енергетичного сектору (табл. 2).

Таким чином, аналіз інституційних механізмів забезпечення енергетичної безпеки України демонструє комплексний характер державного реагування на воєнні загрози. Органи публічної влади, система кризового управління, нормативно-правове забезпечення та координація з міжнародними партнерами формують взаємопов'язану систему, яка забезпечує стратегічне планування, оперативне реагування, контроль за функціонуванням енергетичного сектору та адаптацію до зовнішніх і внутрішніх загроз. Таблиця наочно відображає, що кожен механізм виконує специфічні функції, але разом вони забезпечують безперервність енергопостачання, стійкість енергосистеми та захист об'єктів критичної інфраструктури. Така системність інституційного реагування підкреслює важливість інтеграції безпекових, управлінських і міжнародних інструментів у державну енергетичну

Таблиця 2

Інституційні механізми реагування держави на загрози енергетичній безпеці України

№	Інституційний механізм	Загальна характеристика	Участь у забезпеченні енергетичної безпеки
1.	Органи публічної влади	Централізовані та регуляторні органи, що визначають стратегічні напрями політики та здійснюють контроль	Планування та регулювання сектору, координація центральних і регіональних органів, мобілізація ресурсів, контроль за діяльністю підприємств
2.	Система кризового управління	Організаційні структури, процедури та регламенти для реагування на надзвичайні ситуації	Моніторинг стану інфраструктури, прогнозування загроз, мобілізація резервів, відновлення енергопостачання, інтеграція стратегічного та оперативного управління
3.	Нормативно-правове забезпечення	Закони, підзаконні акти та стандарти, що регламентують функціонування енергетики та захист критичної інфраструктури	Встановлення стандартів безпеки, правила резервування ресурсів, регламентація взаємодії органів влади та підприємств, контроль і відповідальність за порушення
4.	Координація з міжнародними партнерами	Взаємодія з іншими державами та міжнародними організаціями для обміну інформацією, ресурсами та технологіями	Доступ до стратегічних ресурсів і технологій, участь у міжнародних проєктах, підвищення оперативності реагування, інтеграція у міжнародні енергетичні мережі

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

політику, що є критично необхідним для підвищення надійності та стійкості енергетичної системи України в умовах сучасних воєнних викликів.

Однак навіть за наявності розвинених інституційних механізмів реагування енергетичний сектор України стикається з численними проблемами, що обумовлені специфікою воєнних дій та високою вразливістю критичної інфраструктури. Адже, сучасний енергетичний сектор України зазнає значного тиску через повномасштабні воєнні дії, що створюють комплекс структурних, технологічних та управлінських проблем. Серед ключових проблем можна виділити:

- фізичне пошкодження об'єктів критичної інфраструктури — регулярні удари по електростанціях, підстанціях, газотранспортних і нафтопроводних мережах призводять до значних перебоїв у енергопостачанні та підвищують ризики технологічних аварій;
- порушення логістичних і постачальних ланцюгів — обмеження або руйнування транспортних маршрутів постачання енергоресурсів ускладнює доставку палива та матеріалів для відновлення енергетичної інфраструктури;
- залежність від окремих джерел енергопостачання — централізована структура енергосистеми і концентрація ресурсів у окремих регіонах робить сектор вразливим до локальних атак та блокувань.
- недостатній рівень резервування та мобільності систем — обмежені резервні потужності, відсутність достатньої кількості автономних та альтернативних джерел енергії знижують здатність швидко відновлювати роботу енергосистеми;
- інституційні та нормативні виклики — не завжди ефективна координація між центральними та регіональними органами влади, недосконала нормативно-правова база щодо кризового реагування, а також обмежена інтеграція міжнародного досвіду у сфері енергетичної безпеки;
- кібер- та інформаційні загрози — зростає ризик кібератак на енергетичні мережі, що може призвести до системних збоїв та ускладнює управління сектором у кризових умовах [10].

Виходячи з цих проблем, необхідно визначити наступні напрями вдосконалення державної політики у сфері енергетичної безпеки:

1. Підвищення стійкості енергосистеми — модернізація та децентралізація енергетичної інфраструктури, розвиток мобільних та резервних потужностей, інтеграція з європейськими енергомережами.

2. Забезпечення безперервності енергопостачання — диверсифікація джерел та маршрутів постачання, розширення стратегічних запасів енергоресурсів, активне впровадження відновлюваних джерел енергії, автономне живлення критичних об'єктів.

3. Удосконалення інституційних механізмів — розвиток системи кризового управління, чітке роз-

межування компетенцій між центральними та регіональними органами, створення адаптивних планів реагування на надзвичайні ситуації.

4. Нормативно-правове вдосконалення — оновлення законодавства та стандартів безпеки, впровадження чітких правил резервування та захисту критичних об'єктів, механізмів контролю та відповідальності.

5. Поглиблення міжнародної співпраці — участь у міжнародних енергетичних проєктах, обмін досвідом і технологіями, спільне планування заходів з протидії загрозам, інтеграція України в європейські та глобальні енергетичні системи.

6. Підвищення кібер- та інформаційної безпеки — впровадження сучасних систем моніторингу та захисту енергетичних мереж, навчання персоналу і розробка протоколів реагування на кібератаки.

Таким чином, вдосконалення державної політики у сфері енергетичної безпеки має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує безпековий, технологічний і відновлювальний виміри, забезпечуючи стійкість енергетичної системи України навіть у складних умовах воєнних загроз.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, дослідження показує, що енергетична безпека України є критично важливим елементом національної безпеки, особливо в умовах воєнних загроз. Сучасні виклики, включно з системними ударами по енергетичній інфраструктурі, порушенням логістичних ланцюгів та кіберзагрозами, виявили структурні вразливості енергетичного сектору та продемонстрували необхідність трансформації державної енергетичної політики.

Трансформація політики проявляється у зміщенні пріоритетів з економічної ефективності на стійкість системи, безперервність енергопостачання та захист об'єктів критичної інфраструктури. Серед основних напрямів змін — модернізація та децентралізація енергетичної інфраструктури, диверсифікація джерел і маршрутів постачання, розвиток відновлюваних джерел енергії, створення резервних потужностей та автономних систем живлення для критично важливих об'єктів.

Інституційні механізми державного реагування, що включають органи публічної влади, систему кризового управління, нормативно-правове забезпечення та координацію з міжнародними партнерами, формують взаємопов'язану систему, яка забезпечує стратегічне планування, оперативне реагування та інтеграцію міжнародного досвіду. Таблиці, наведені у статті, наочно демонструють їхню роль у підтриманні стійкості енергетичної системи та забезпеченні безперервності енергопостачання.

Ключові проблеми енергетичного сектору України в умовах воєнних дій — фізичне пошкодження об'єктів критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, обмежена мобільність і резервування систем, інституційні та нормативні

прогалини, а також кібер- та інформаційні загрози. Для подолання цих проблем пропонується комплексне вдосконалення державної політики, що передбачає інтеграцію безпекового, технологічного та відновлювального вимірів, розвиток кризового управління, посилення нормативної бази та активну міжнародну координацію.

Таким чином, сучасна державна енергетична політика України повинна бути адаптивною, комплексною та стратегічно орієнтованою на підвищення стійкості, надійності та захищеності енергетичної системи, що забезпечує здатність держави ефективно протистояти сучасним воєнним та технологічним викликам.

Література

1. Боков В.Д. Забезпечення енергетичної безпеки в умовах війни в Україні. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2023. С. 99–101. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-12-03> (дата звернення 10.12.2025).
2. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: Бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 262–266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>.
3. Кононова О.Є., Шпатакова О.Л., Іваненко Р.О. Енергетична стратегія України в умовах війни. *Економіка на наука*. 2022. № 11. С. 5–11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/20> (дата звернення 10.12.2025).
4. Кубатко О., Ковальов Б., Яременко А., Півень В. Економічна та енергетична безпека України в умовах війни. *Bulletin of Sumy National Agrarian Universit.* 2023. Вип. 4 (96). С. 39–47. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/312> (дата звернення 10.12.2025).
5. Харазішвілі Ю.М. Ідентифікація рівня енергетичної безпеки України з позицій сталого розвитку. *Економіка промисловості*. 2019. № 4(88). С. 5–27. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2019.03.005>.
6. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємством. Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3 (79). С. 97–102.
7. Суходоля О.М. Системний підхід в оцінюванні стану та цілепокладанні у сфері енергетичної безпеки. *Стратегічна панорама*. 2019. № 1–2. С. 58–72.
8. Енергетична система України: стан на кінець 2024 року та сценарії на 2025 рік. *Oil & Gas Ukraine*. 2024. URL: https://oil-gas.com.ua/statsti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025 (дата звернення 10.12.2025).
9. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г. Методологічні засади ідентифікації та стратегування рівня енергетичної безпеки України. *Економіка України*. 2020. № 6(703). С. 20–42. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.06.020>.
10. Енергетика України 2024–2025 років: у тумані невизначеності. *Центр Разумкова*. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/statsti/energetykaukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti>.

References

1. Bokov, V. D. (2023). Zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky v umovakh viiny v Ukraini [Ensuring energy security in the conditions of war in Ukraine]. *Naukovo-osvitnii innovatsiyni tsentr suspilnykh transformatsii*. Pp. 99–101. Retrieved from <https://reicst.com.ua/asp/article/view/2023-12-03> [in Ukrainian].
2. Kovalenko, Yu., Lazarenko, D., & Marchenko, O. (2024). Enerhetychna bezpeka krainy pid chas viiny: Bariery ta perspektivy podolannia [Energy security of the country during the war: Barriers and prospects for overcoming]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 1, Pp. 262–266. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41> [in Ukrainian].
3. Kononova, O. Ye., Shpatakova, O. L., & Ivanenko, R. O. (2022). Enerhetychna stratehiia Ukrainy v umovakh viiny [Energy strategy of Ukraine in the conditions of war]. *Ekonomichna nauka*. № 11, Pp. 5–11. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/20> [in Ukrainian].
4. Kubatko, O., Kovalov, B., Yaremenko, A., & Piven, V. (2023). Ekonomichna ta enerhetychna bezpeka Ukrainy v umovakh viiny [Economic and energy security of Ukraine in the conditions of war]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. Issue 4(96), Pp. 39–47. Retrieved from <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/312> [in Ukrainian].
5. Kharazishvili, Yu. M. (2019). Identyfikatsiia rivnia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy z pozytsii staloho rozvytku [Identification of the level of energy security of Ukraine from the standpoint of sustainable development]. *Ekonomika promyslovosti*. № 4(88), Pp. 5–27. <https://doi.org/10.15407/econindustry2019.03.005> [in Ukrainian].
6. Tulchynska, S. O., & Solosich, O. S. (2022). Kontseptualni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu [Conceptual principles of ensuring economic security of entrepreneurship under martial law]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 3(79), Pp. 97–102 [in Ukrainian].

7. Sukhodolia, O.M. (2019). Systemnyi pidkhid v otsiniuvanni stanu ta tsilepokladanni u sferi enerhetychnoi bezpeky [A system approach to assessing the state and goal-setting in the field of energy security]. *Stratehichna panorama*. № 1–2, Pp. 58–72 [in Ukrainian].

8. Enerhetychna systema Ukrainy: stan na kinets 2024 roku ta stsenarii na 2025 rik [Energy system of Ukraine: State at the end of 2024 and scenarios for 2025]. (2024). *Oil & Gas Ukraine*. Retrieved from https://oil-gas.com.ua/statti/enerhetychna_systema_ukrainy_stan_na_kinets_2024_roku_ta_stsenarii_na_2025 [in Ukrainian].

9. Sukhodolia, O.M., Kharazishvili, Yu.M., & Bobro, D.H. (2020). Metodolohichni zasady identyfikatsii ta stratehuвання rивnia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Methodological principles of identification and strategizing the level of energy security of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. № 6(703), Pp. 20–42. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.06.020> [in Ukrainian].

10. Enerhetyka Ukrainy 2024–2025 rokiv: u tumani nevyznachenosti [Energy sector of Ukraine in 2024–2025: In the fog of uncertainty]. (2024). *Tsentrazumkova*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/energetykaukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025

Виноградова Наталія Леонідівна*аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу***Vynohradova Nataliia***PhD Candidate of the Department of Public Management, Administration and National Security
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

ORCID: 0000-0002-5677-430X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11746

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

THE LEGAL AND REGULATORY SUPPORT OF THE COMMUNICATIVE POLICY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні формується під впливом одночасно двох процесів: децентралізації (розширення повноважень і відповідальності громад) та цифровізації публічного управління (зміна каналів і стандартів взаємодії з громадянами). В умовах воєнних і післявоєнних викликів зростає значення оперативного інформування населення, протидії дезінформації, інклюзивності комунікацій для різних соціальних груп. Попри очевидну практичну вагу, нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні має фрагментарний характер: значна частина вимог до відкритості, доступу до інформації, участі громадськості й електронної взаємодії «розпорошена» між конституційними нормами, законами та підзаконними актами, що ускладнює цілісне управління комунікаціями на місцевому рівні. Водночас відсутність спеціального профільного закону про публічні комунікації/державну та місцеву комунікативну політику не дозволяє встановити єдині стандарти якості, мінімальні вимоги до комунікаційної спроможності органів місцевого самоврядування й узгоджені механізми оцінювання результативності комунікацій.

Мета. Метою дослідження є систематизація нормативно-правових засад комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні, визначення ключових регуляторних блоків (доступ до інформації, відкритість, участь, звернення, цифрова взаємодія, прозорість фінансів), а також окреслення проблем правового забезпечення і практичних напрямів його вдосконалення на місцевому рівні з урахуванням міжнародних стандартів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування у сфері інформаційної відкритості, комунікаційної взаємодії та участі громадськості, а також підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України, які визначають процедурні стандарти публічних консультацій, оприлюднення інформації та використання відкритих даних. Додатково використано локальні нормативні документи органів місцевого самоврядування, що дозволило врахувати практичний рівень реалізації законодавчих вимог. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Застосовано формально-юридичний метод для аналізу змісту правових норм та їх внутрішньої логіки; системно-структурний метод – для виявлення ієрархії та взаємозв'язків між актами різної юридичної сили; порівняльно-правовий метод – для зіставлення національного регулювання з міжнародними стандартами у сфері публічних комунікацій та місцевої демократії. Також використано метод правового моделювання для окреслення оптимальної структури нормативного забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

Результати. У ході дослідження встановлено, що нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні має багаторівневу структуру та ґрунтується на конституційних гарантіях свободи слова, права на інформацію і права на звернення. Саме вони визначають обов'язок місцевої влади забезпечувати відкритість, підзвітність і системну комунікацію з територіальними громадами. Виявлено, що ключову роль у формуванні правових рамок комунікативної взаємодії відіграють галузеві закони, які регламентують організацію місцевого само-

врядування, доступ до публічної інформації та механізми зворотного зв'язку з громадянами, залишаючи при цьому значний простір для локальної нормотворчості та управлінських рішень на рівні громад.

Водночас доведено, що підзаконне регулювання, а також інструменти відкритих даних і прозорості використання публічних коштів забезпечують лише процедурне та технологічне наповнення комунікативної політики, не усуваючи проблеми відсутності уніфікованих місцевих стандартів якості комунікацій. Обґрунтовано, що фрагментарність правового регулювання та відсутність спеціального базового закону зумовлюють нерівномірність практик інформування, участі й консультацій у територіальних громадах. Визначено, що міжнародні стандарти у сфері місцевої демократії та відкритого врядування можуть слугувати орієнтиром для формування критеріїв якості комунікативної політики — прозорості, підзвітності, інклюзивності та результативності — з подальшою адаптацією цих підходів до національного та локального правового контексту.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, аналізом впливу цифрових інструментів і соціальних мереж на якість публічних комунікацій, а також із порівняльними дослідженнями локальних практик імплементації міжнародних стандартів участі громадян. Окремого наукового інтересу набуває вивчення комунікаційної політики громад в умовах кризових ситуацій і воєнних загроз, що дозволить поглибити розуміння ролі нормативно-правового регулювання у забезпеченні стійкості та довіри на місцевому рівні.

Ключові слова: комунікативна політика, органи місцевого самоврядування, нормативно-правове забезпечення, публічні комунікації, доступ до публічної інформації, участь громадян, місцева демократія, відкритість і підзвітність, публічне управління.

Summary. Introduction. The communication policy of local self-government authorities in Ukraine is shaped by the simultaneous influence of two processes: decentralization, which entails the expansion of powers and responsibilities of territorial communities, and the digitalization of public administration, which transforms the channels and standards of interaction with citizens. Under conditions of wartime and post-war challenges, the importance of timely public information, countering disinformation, and ensuring inclusive communication for various social groups is significantly increasing. Despite its evident practical relevance, the legal and regulatory framework for the communication policy of local self-government authorities in Ukraine remains fragmented. A substantial share of requirements concerning openness, access to information, public participation, and electronic interaction is dispersed across constitutional provisions, laws, and subordinate legislation, which complicates the establishment of an integrated approach to managing communications at the local level. At the same time, the absence of a specific framework law on public communications or on state and local communication policy prevents the introduction of unified quality standards, minimum requirements for the communicative capacity of local self-government authorities, and coherent mechanisms for assessing communication effectiveness.

Purpose. The purpose of the study is to systematize the legal and regulatory foundations of the communication policy of local self-government authorities in Ukraine, to identify key regulatory blocks (access to information, openness, participation, appeals, digital interaction, and financial transparency), and to outline the main legal challenges and practical directions for improving regulatory support at the local level in accordance with international standards.

Materials and methods. The empirical basis of the study consists of Ukrainian legal and regulatory acts governing the activities of local self-government authorities in the areas of information openness, communicative interaction, and public participation, as well as subordinate regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine that establish procedural standards for public consultations, information disclosure, and the use of open data. In addition, local normative acts of local self-government authorities were analyzed, which made it possible to take into account the practical level of implementation of legislative requirements. The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and special methods. The formal legal method was applied to analyze the content of legal norms and their internal logic; the systemic and structural method was used to identify the hierarchy and interconnections between acts of different legal force; the comparative legal method was employed to compare national regulation with international standards in the field of public communication and local democracy. The method of legal modeling was also used to outline an optimal structure of regulatory support for the communication policy of local self-government authorities.

Results. The study establishes that the legal and regulatory framework of the communication policy of local self-government authorities in Ukraine has a multi-level structure and is grounded in constitutional guarantees of freedom of expression, the right to information, and the right to appeal. These guarantees determine the obligation of local authorities to ensure openness, accountability, and systematic communication with territorial communities. It is revealed that sectoral laws play a key role in shaping the legal framework for communicative interaction, as they regulate the organization of local self-government, access to public information, and mechanisms of feedback from citizens, while at the same time leaving considerable scope for local rule-making and managerial decision-making at the community level.

At the same time, it is substantiated that subordinate regulation, as well as open data instruments and mechanisms for ensuring transparency in the use of public funds, provide only procedural and technological support for communication policy and do not eliminate the problem of the absence of unified local standards for communication quality. It is argued that the fragmentation of legal regulation and the lack of a dedicated framework law result in uneven practices of informing, participation, and consultation across territorial communities. The study also determines that international standards in the fields of local democracy and

open government may serve as benchmarks for defining quality criteria of communication policy – transparency, accountability, inclusiveness, and effectiveness – with subsequent adaptation of these approaches to the national and local legal context.

Discussion. Prospects for further research are associated with the development of models for assessing the communicative capacity of local self-government authorities, analyzing the impact of digital tools and social media on the quality of public communication, and conducting comparative studies of local practices of implementing international standards of citizen participation. Of particular scholarly interest is the study of community communication policies under crisis conditions and wartime threats, which would contribute to a deeper understanding of the role of legal regulation in ensuring resilience and trust at the local level.

Key words: communication policy, local self-government authorities, legal and regulatory framework, public communication, access to public information, citizen participation, local democracy, openness and accountability, public administration.

Постановка проблеми. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні формується під впливом одночасно двох процесів: децентралізації (розширення повноважень і відповідальності громад) та цифровізації публічного управління (зміна каналів і стандартів взаємодії з громадянами). В умовах воєнних і післявоєнних викликів зростає значення оперативного інформування населення, протидії дезінформації, інклюзивності комунікацій для різних соціальних груп, зокрема ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, мешканців прифронтових територій.

Попри очевидну практичну вагу, нормативно-правове забезпечення комунікативної політики ОМС в Україні має фрагментарний характер: значна частина вимог до відкритості, доступу до інформації, участі громадськості й електронної взаємодії «розпорошена» між конституційними нормами, законами та підзаконними актами, що ускладнює цілісне управління комунікаціями на місцевому рівні. Водночас відсутність спеціального профільного закону про публічні комунікації/державну та місцеву комунікативну політику не дозволяє встановити єдині стандарти якості, мінімальні вимоги до комунікаційної спроможності ОМС та узгоджені механізми оцінювання результативності комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські дослідження з тематики публічних комунікацій наголошують на взаємозв'язку інформаційної відкритості, довіри та якості публічних послуг, а також на зростанні ролі цифрових каналів і партисипативних механізмів у діяльності ОМС. Зокрема, у навчально-методичній літературі з публічного управління комунікації розглядаються як інституційна компетентність органів влади, що охоплює інформування, консультації, залучення та зворотний зв'язок [14]. У монографічних працях підкреслено, що комунікативний потенціал місцевого самоврядування визначається не лише ресурсами громади, а й якістю правил взаємодії влади та громадян, закріплених у нормативних актах [13]. Окремий напрям досліджень стосується нормативно-правових засад інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю [2].

Іноземні та міжнародні джерела здебільшого формують рамкові стандарти: Європейська хартія місцевого самоврядування як базовий документ

щодо автономії ОМС [15], рекомендації Ради Європи щодо участі громадян у місцевому житті [16], стандарти відкритого врядування та залучення стейкхолдерів (ОЕСР) [17], а також підходи до доступу до інформації та участі громадськості у прийнятті рішень (Оргуська конвенція) [18].

Водночас у наявних публікаціях недостатньо системно розкрито саме «нормативну архітектуру» комунікативної політики ОМС: ієрархію актів, їхню функціональну роль (права, обов'язки, процедури, інструменти), прогалини та можливості уніфікації місцевих регламентів.

Метою статті є систематизація нормативно-правових засад комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні, визначення ключових регуляторних блоків (доступ до інформації, відкритість, участь, звернення, цифрова взаємодія, прозорість фінансів), а також окреслення проблем правового забезпечення і практичних напрямів його вдосконалення на місцевому рівні з урахуванням міжнародних стандартів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування у сфері інформаційної відкритості, комунікаційної взаємодії та участі громадськості, зокрема Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про адміністративні послуги», а також підзаконні нормативні акти Кабінету Міністрів України, які визначають процедурні стандарти публічних консультацій, оприлюднення інформації та використання відкритих даних. Додатково використано локальні нормативні документи органів місцевого самоврядування (статути територіальних громад, регламенти місцевих рад, положення про громадські слухання та електронні петиції), що дозволило врахувати практичний рівень реалізації законодавчих вимог.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Застосовано формально-юридичний метод для аналізу змісту правових норм та їх внутрішньої логіки; системно-структурний метод — для виявлення ієрархії та взаємозв'язків між актами різної юридичної сили; порівняльно-правовий метод — для зіставлення національного регулювання

з міжнародними стандартами у сфері публічних комунікацій та місцевої демократії. Також використано метод правового моделювання для окреслення оптимальної структури нормативного забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Узагальнення результатів здійснювалося за допомогою методів аналізу та синтезу, що дало змогу сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо стану та напрямів удосконалення нормативно-правового забезпечення комунікативної політики на місцевому рівні.

Виклад основного матеріалу. У чинному законодавстві України термін «комунікативна політика органів місцевого самоврядування» прямо не кодифікований. Натомість його зміст виводиться з комплексу прав і обов'язків ОМС щодо:

- забезпечення права людини на інформацію та свободу вираження поглядів;
- надання відповідей на звернення та запити;
- оприлюднення публічної інформації;
- організації консультацій та участі громадськості;
- забезпечення прозорості управлінських і бюджетних процесів;
- застосування електронних інструментів ідентифікації, сервісів і комунікацій.

Виходячи з цього, комунікативна політика ОМС у нормативному сенсі — це сукупність юридично визначених принципів, процедур, інструментів і стандартів взаємодії між ОМС та жителями територіальної громади (і ширшими аудиторіями), спрямованих на забезпечення прав громадян, підзвітності влади та залучення до ухвалення рішень.

Визначення такого підходу зумовлює необхідність звернення до першоджерел правового регулювання, які формують обов'язкові засади публічної комунікації на місцевому рівні. Передусім ідеться про конституційні норми, що закріплюють фундаментальні права людини та принципи організації місцевого самоврядування.

Конституція України закладає базові права, без яких комунікація з владою була б декларативною: свободу думки і слова та право вільно збирати, зберігати й поширювати інформацію; право направляти індивідуальні чи колективні звернення до органів влади та отримувати обґрунтовану відповідь [1]. Норми про місцеве самоврядування як форму здійснення народом влади визначають принципову легітимність вимоги громадян до прозорості і підзвітності комунікації з боку ОМС [1].

Таким чином, комунікаційна відкритість ОМС є не «доброю практикою», а похідною від конституційних гарантій прав людини й засад публічної влади. Водночас, конституційні норми мають загальний характер і потребують конкретизації на рівні спеціального законодавства, яке визначає інституційні механізми реалізації цих гарантій у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування. Ключову роль у такій конкретизації відіграє базовий галузе-

вий закон, що регламентує організацію місцевої влади та форми взаємодії з територіальною громадою.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає організаційно-правові основи діяльності ОМС та інструменти місцевої демократії [3]. Для комунікативної політики важливі положення, що:

- підкреслюють роль територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування;
- встановлюють інструменти участі (місцеві ініціативи, громадські слухання тощо) як правові форми комунікації «влада — громада»;
- закріплюють публічність роботи ради та виконавчих органів через процедурні норми, які деталізуються регламентами і статутами громад [3].

Водночас, цей закон не встановлює сучасних вимірюваних стандартів комунікації (мінімальні вимоги до офіційних каналів, строків, доступності контенту, кризової комунікації), що породжує нерівномірність практик у громадах.

Нормативне «ядро» комунікативної політики ОМС складають два системоутворювальні закони, а саме:

- Закон України «Про інформацію» [4];
- Закон України «Про доступ до публічної інформації» [5].

Перший закріплює загальні принципи інформаційних відносин, визначає підходи до інформації як об'єкта правового захисту, а також базові вимоги до інформаційної діяльності суб'єктів владних повноважень [4]. Другий деталізує процедури доступу до публічної інформації: обов'язки розпорядників (зокрема ОМС), строки розгляду запитів, форми надання інформації, підстави обмеження доступу тощо [5].

Для комунікативної політики ОМС це означає дві юридичні логіки, які мають працювати паралельно:

- реактивна комунікація (відповідь на запит/звернення);
- проактивна комунікація (регулярне оприлюднення інформації, щоб зменшувати потребу в запитах).

Практична проблема полягає в тому, що в багатьох громадах проактивне оприлюднення здійснюється без уніфікованих місцевих стандартів (структура сайту, архіви рішень, доступність для людей з порушеннями зору, зрозумілість бюджету, тощо). Нормативно це частково компенсується підзаконним регулюванням відкритих даних. Водночас, навіть за умов належного рівня оприлюднення інформації комунікативна взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадянами не вичерпується проактивними формами інформування. Важливим доповненням до них виступають процедурно врегульовані механізми індивідуального зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам безпосередньо реагувати на дії чи бездіяльність місцевої влади.

Закон України «Про звернення громадян» встановлює інституційний механізм персоналізованої

комунікації мешканця з ОМС: вимоги до звернень, порядок їх розгляду, строки, гарантії заявника та обов'язки органу влади [6]. Нормативна конструкція звернень є критичною для довіри до ОМС, оскільки саме через звернення громадяни «перевіряють» здатність влади слухати, відповідати по суті та виправляти управлінські помилки.

У комунікативній політиці ОМС цей інструмент має бути інтегрований із іншими каналами: роботою ЦНАП, контакт-центрами, електронними сервісами, офіційними сторінками і публічними консультаціями — щоб зворотний зв'язок перетворювався на управлінські рішення, а не лише «листування».

Ключовий підзаконний акт, що задає процедурні стандарти участі громадськості, — постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 р., яка затверджує порядок проведення консультацій з громадськістю та типові положення про громадські ради [7]. Хоч акт безпосередньо орієнтований на формування та реалізацію державної політики, його процедурні підходи (повідомлення, строки, аналіз пропозицій, зворотний зв'язок) часто використовуються як модель для місцевих консультацій — через локальні положення ради/виконкому.

Водночас, участь на місцевому рівні значною мірою «тримається» на статутах територіальних громад, регламентах рад, положеннях про громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет. Це створює широкую автономію ОМС, але й ризик «регуляторної нерівності»: у частини громад процедури участі формальні, із мінімальним залученням і слабким зворотним зв'язком.

Комунікативна політика ОМС все більше набуває сервісного характеру: значна частина контактів із громадянами відбувається навколо послуг, реєстрації, довідок, запису в чергу, електронних заяв. Тут важливі:

- Закон України «Про адміністративні послуги», що визначає загальні засади надання послуг, стандарти організації ЦНАП та вимоги до інформації про послуги [8];
- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який формує правову основу для електронних підписів/ідентифікації та юридично значимих електронних взаємодій [9].

Саме ці акти роблять комунікацію «омніканальною»: громадянин може звернутися особисто, письмово, електронно, через інтегровані сервіси — і в кожному випадку очікує однакової якості відповіді та однакових правових гарантій.

Комунікативна політика ОМС невіддільна від прозорості бюджетних процесів і фінансової інформації. Важливими є:

- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [10];
- Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21.10.2015 р. щодо наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [11].

Ці акти задають мінімальну правову планку: публічні кошти мають бути «видимі», а дані — доступні та придатні до повторного використання. Однак «відкритість даних» не тотожна «зрозумілості інформації». Тому в межах місцевої комунікативної політики потрібні додаткові практики: пояснювальні бюджети для громадян, візуалізації, регулярні звіти, відповіді на типові питання.

Показовим для українського контексту є розпорядження Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 р. про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [12]. Документ фіксує потребу впровадження стандартів інформаційного обміну між органами влади, медіа та громадськістю, включно з ОМС [12]. Хоча концептуальна рамка не була реалізована у вигляді окремого базового закону, вона зберігає значення як політико-адміністративний маркер: держава визнавала системну проблему відсутності єдиних стандартів комунікації в публічному секторі. У ситуації, коли національне правове регулювання залишається фрагментарним, додаткового методологічного та нормативного значення набувають міжнародні документи, які пропонують усталені підходи до організації публічних комунікацій і можуть бути використані як орієнтири для розбудови місцевої комунікативної політики.

Міжнародні документи корисні не як «зовнішнє посилення», а як джерело критеріїв якості. Так, Європейська хартія місцевого самоврядування закріплює принципи автономії та належного здійснення місцевих повноважень, що логічно включає підзвітність і відкритість перед громадою [15]. Рекомендація Ради Європи CM/Rec(2018)4 окреслює заходи стимулювання участі громадян у місцевому прийнятті рішень і наголошує на розвитку комунікацій між громадянами та місцевими обраними представниками [16]. Рекомендація ОЕСР щодо відкритого врядування пропонує рамку для політик прозорості, підзвітності, участі та цілісних open government стратегій [17]. Організація задає стандарти доступу до інформації та участі у прийнятті рішень (передусім у сфері довкілля), які в українській практиці часто стають «еталоном» процедурної якості консультацій [18].

Аналізуючи міжнародні документи можна зробити висновок, що Україні не обов'язково створювати «нову» комунікаційну систему — радше потрібно уніфікувати місцеві регламенти та стандарти, зібравши розпорошені вимоги в зрозумілу управлінську модель, що представлена на рис. 1.

Схема відображає логіку імплементації нормативно-правових вимог у сфері комунікативної політики ОМС: від стратегічного рівня (політика) до операційного (процедури та інструменти) і контрольного (показники якості та відповідальність). Такий підхід дозволяє уніфікувати розпорошені норми законодавства та локальних актів у ціліс-

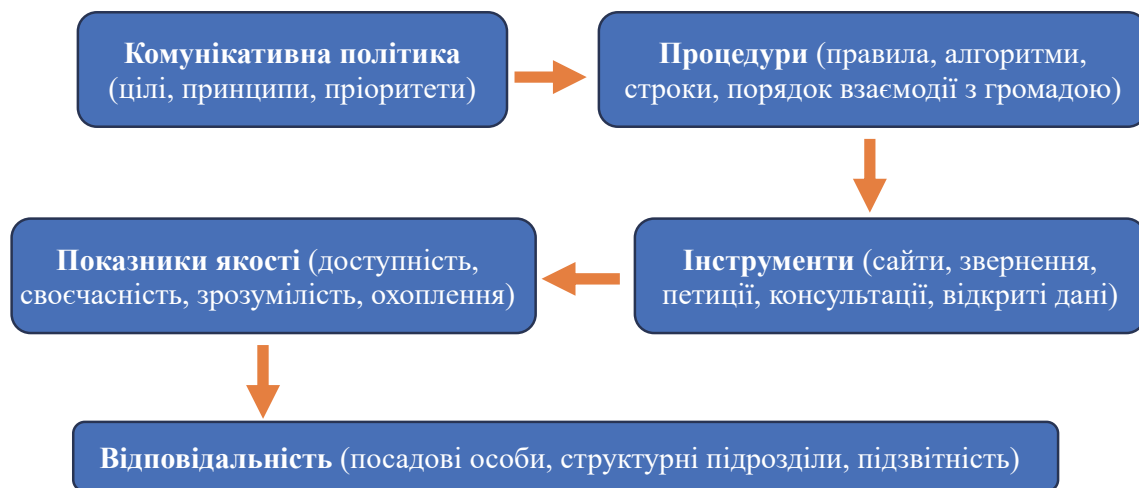


Рис. 1. Логіка уніфікації нормативно-правового забезпечення комуникативної політики органів місцевого самоврядування

Джерело: авторська розробка

ну управлінську модель, орієнтовану на результат і підзвітність.

Водночас, реалізація пропонованої моделі на практиці стикається з низкою системних обмежень нормативного й інституційного характеру, які потребують окремого аналізу. Їх ідентифікація є необхідною передумовою для визначення реалістичних напрямів удосконалення правового забезпечення комуникативної політики на місцевому рівні. До ключових проблем нормативно-правового забезпечення комуникативної політики органів місцевого самоврядування можна віднести такі:

1. Фрагментарність регулювання: норми про комунікації «розсіяні» між законами про інформацію, доступ, звернення, послуги, фінансову відкритість, підзаконними актами та локальними рішеннями.
2. Нерівномірність місцевих практик: правова автономія громад без стандартів якості призводить до різних рівнів прозорості й участі.
3. Слабка «процедуризація» кризової комунікації: норми переважно орієнтовані на регулярні процеси, а не на комунікацію під час ризиків, надзвичайних ситуацій чи воєнних загроз.
4. Недостатня інтеграція цифрових каналів: електронні сервіси нерідко існують «паралельно» із традиційними процедурами без єдиного стандарту сервісної комунікації.

Виходячи з перерахованих проблем, пропонуємо такі практично-правові напрями удосконалення нормативного поля комуникативної політики на рівні ОМС (без очікування змін на національному рівні):

- ухвалення локальної політики (концепції) комунікацій із визначенням цілей, аудиторій, каналів, стандартів доступності, періодичності звітності та показників ефективності;
- затвердження єдиного стандарту оприлюднення (структура сайту, архіви рішень, набори даних, зрозумілі бюджети, реєстр консультацій та їх результати);

- запровадження процедури зворотного зв'язку: як саме пропозиції громадян трансформуються в рішення або мотивовані відмови;
- уніфікація положень про консультації, слухання, місцеві ініціативи, петиції із мінімальними строками, вимогами до інформування та публікації підсумків;
- розроблення протоколів кризових комунікацій (тригери, відповідальні, шаблони повідомлень, взаємодія з ДСНС/військовими адміністраціями, мовна та інклюзивна доступність).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження, варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення комуникативної політики органів місцевого самоврядування в Україні має багаторівневий характер і спирається на фундаментальні конституційні гарантії свободи слова, права на інформацію та права на звернення. Саме ці базові положення формують правовий обов'язок місцевої влади діяти відкрито, забезпечувати підзвітність і вибудовувати системну комунікацію з територіальною громадою, а не обмежуватися ситуативним інформуванням населення.

Ключову роль у формуванні правових рамок комуникативної взаємодії на місцевому рівні відіграють галузеві закони, які визначають організаційні засади місцевого самоврядування, правила доступу до публічної інформації, механізми реагування на звернення громадян та інші форми зворотного зв'язку. У сукупності ці документи створюють основу для реалізації місцевої демократії та забезпечення інформаційних прав мешканців громад, водночас залишаючи значний простір для локальної нормотворчості та управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Підзаконне нормативне регулювання та інструменти відкритих даних і прозорості використання публічних коштів відіграють важливу роль у процедурному та технологічному наповненні комуникативної

політики. Проте їх застосування не компенсує відсутності уніфікованих місцевих стандартів якості комунікацій, що зумовлює нерівномірність практик інформування, консультацій та участі громадян у різних територіальних громадах.

Системною проблемою залишається відсутність спеціального базового закону, який би комплексно врегулював питання державної та місцевої комунікативної політики. Це спричиняє фрагментарність правового поля та залежність ефективності комунікацій від управлінської спроможності конкретних органів місцевого самоврядування. Водночас наявність концептуальних урядових документів свідчить про усвідомлення цієї проблеми на рівні державної політики та створює передумови для подальшого розвитку нормативного регулювання у цій сфері.

Міжнародні стандарти та рекомендації у сфері місцевої демократії, відкритого врядування й участі громадян доцільно розглядати не як формальне джерело запозичень, а як орієнтир для визначення

критеріїв якості комунікативної політики — прозорості, підзвітності, інклюзивності та результативності. Їх практична цінність для України полягає у можливості адаптації цих критеріїв до локальних регламентів, процедур і показників спроможності органів місцевого самоврядування з урахуванням національного правового та інституційного контексту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, аналізом впливу цифрових інструментів і соціальних мереж на якість публічних комунікацій, а також із порівняльними дослідженнями локальних практик імплементації міжнародних стандартів участі громадян. Окремого наукового інтересу набуває вивчення комунікаційної політики громад в умовах кризових ситуацій і воєнних загроз, що дозволить поглибити розуміння ролі нормативно-правового регулювання у забезпеченні стійкості та довіри на місцевому рівні.

Література

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
2. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Державне управління*. 2020. № 4(6). С. 232–251. URL: https://www.researchgate.net/publication/348209277_NORMATIVNO-PRAVOVI_ZASADI_INFORMACIYNOI_VIDKRITOSTI_TA_KOMUNIKACIYNOI_VZAEMODII_ORGANIV_PUBLICNOI_VLADI_Z_GROMADSKISTU (дата звернення: 27.12.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
4. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> (дата звернення: 25.12.2025).
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
6. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-вр#Text> (дата звернення: 27.12.2025).
7. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/996-2010-п#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
8. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
9. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
10. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/183-19#Text> (дата звернення: 27.12.2025).
11. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/835-2015-п#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
12. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/85-2010-р#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
13. Штурхецький С. В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні: монографія. Рівне: ТОВ «Овід», 2011. 148 с. URL: https://eprints.ua.edu/id/eprint/1053/1/Monograf_Shturkhetskyu.pdf (дата звернення: 26.12.2025).
14. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Shpекторенко_І.В._Комунікації_у_публічному_управлінні_Навч_посіб_2024.pdf (дата звернення: 26.12.2025).

15. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3> (дата звернення: 27.12.2025).

16. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2018)4 on the participation of citizens in local public life. URL: <https://rm.coe.int/16807954c3> (дата звернення: 27.12.2025).

17. OECD. Recommendation of the Council on Open Government (2017). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/359/359.en.pdf> (дата звернення: 27.12.2025).

18. UNECE. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention): text. URL: <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention/text> (дата звернення: 26.12.2025).

References

1. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

2. Prylipko, S. (2020). Normatyvno-pravovi zasady informatsiinoi vidkrytosti ta komunikatsiinoi vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z hromadskistiu. Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia. № 4(6). Pp. 232–251. URL: https://www.researchgate.net/publication/348209277_NORMATIVNO-PRAVOVI_ZASADI_INFORMACIINOI_VIDKRITOSTI_TA_KOMUNIKACIINOI_VZAIEMODII_ORGANIV_PUBLICNOI_VLADI_Z_GROMADSKISTU [in Ukrainian].

3. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-vr#Text> [in Ukrainian].

4. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text> [in Ukrainian].

5. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text> [in Ukrainian].

6. Pro zvernennia hromadian: Zakon Ukrainy vid 02.10.1996 № 393/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-vr#Text> (data zvernennia: 27.12.2025).

7. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/996-2010-p#Text> [in Ukrainian].

8. Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].

9. Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].

10. Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv: Zakon Ukrainy vid 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/183-19#Text> [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidliahaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/835-2015-p#Text> [in Ukrainian].

12. Pro skhvalennia Kontseptsii proektu Zakonu Ukrainy "Pro osnovni zasady derzhavnoi komunikativnoi polityky": Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.01.2010 № 85-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/85-2010-r#Text> [in Ukrainian].

13. Shturkhetyskyi, S. V. (2011). Komunikatyvnyi potentsial mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: monohrafiia. Rivne: TOV "Ovid". 148 p. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/1053/1/Monograf_Shturkhetyskyy.pdf [in Ukrainian].

14. Shpektorenko, I. V. (2024). Komunikatsii v publichnomu upravlinni: navchalnyi posibnyk / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. tekhn. un-t "Dniprovska politekhnika". Dnipro: NTU "DP". 85 p. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Shpektorenko_I.V._Komunikatsii_u_publichnomu_upravlinni_Navch_posib_2024.pdf [in Ukrainian].

15. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>

16. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2018)4 on the participation of citizens in local public life. URL: <https://rm.coe.int/16807954c3>

17. OECD. Recommendation of the Council on Open Government (2017). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/359/359.en.pdf>

18. UNECE. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention): text. URL: <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention/text>

Капітоненко Олександр Вікторович

аспірант кафедри регіональної політики

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kapitonenko Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Regional Politic

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0003-2024-2149

Берданова Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри регіональної політики

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Berdanova Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Regional Politic

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0003-0776-1868

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11741

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF MECHANISMS OF COMPREHENSIVE PLANNING OF SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIES

Анотація. Вступ. Укрупнення територіальних громад в межах адміністративно-територіальної реформи в Україні обумовило перехід до комплексного просторового планування, що охоплює всю територію, а не окремі земельні ділянки чи населені пункти. Сьогодні ключовим є врахування повного спектру даних з урахуванням екологічних, інженерних, туристичних та інвестиційних факторів.

У контексті пріоритетності відновлення економіки фахова спільнота акцентує увагу на постконфліктному врядуванні через обов'язкову розробку комплексних планів просторового розвитку. Воєнна агресія спричинила руйнування цивільної та критичної інфраструктури, а також ресурсну обмеженість, що відтермінувало розробку просторових програм.

З огляду на вищезазначене, надзвичайно важливим є формування концептуальних підходів до механізмів забезпечення комплексного планування просторового розвитку територій. До таких підходів віднесено: нормативно-правовий, що регламентує правові основи; організаційно-адміністративний, який визначає структуру та функції управлінських суб'єктів; інформаційно-цифровий, що забезпечує збір, аналіз і поширення даних, трансформуючи традиційні процеси планування в адаптивні системи за допомогою передових технологій; фінансовий, спрямований на акумулювання та розподіл ресурсів; а також підхід до розробки й збалансованості планів, що сприятиме інтеграції інтересів стейкхолдерів та раціональному прийняттю публічно-управлінських рішень.

Мета. Метою дослідження є систематизація та характеристика концептуальних підходів до формування механізмів комплексного планування просторового розвитку територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) офіційні матеріали щодо нормативно-правового, інформаційно-цифрового, фінансового забезпечення просторового планування територій; 2) наукові розвідки, посібники, монографії, апробовані матеріали, праці українських та зарубіжних авторів у сфері просторового розвитку.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичне та логічне узагальнення (для формулювання вступу, анотації та висновків), групування (в ході виокремлення підходів), аналіз та синтез (при вивченні й опрацюванні наукових джерел), періодизація (для виокремлення нормативно-правових актів), формалізація (розробка концептуальних

підходів до механізмів просторового розвитку), а також структурно-функціональний аналіз (для дослідження функцій забезпечення кожного підходу просторового розвитку). Такий підхід дозволяє систематизувати дослідження, підкреслюючи взаємозв'язки між правовими рамками, ресурсами та інструментами реалізації.

Результати. У науковій статті розкрито змістове наповнення концептуальних підходів до формування механізмів комплексного просторового планування. До таких підходів віднесено нормативно-правовий, інформаційно-цифровий, організаційно-адміністративний, фінансовий, а також підходи до розробки та збалансованості комплексного планування просторового розвитку територій.

З'ясовано, що нормативно-правовий підхід є основоположною складовою комплексного просторового планування, яка забезпечує правове закріплення та інституційну підтримку ефективного просторового планування в умовах сучасних викликів.

Обґрунтовано комплементарність усіх зазначених підходів. Як приклад розглянуто інформаційно-цифровий підхід. Констатовано, що лише кілька територіальних громад затвердили комплексні плани просторового розвитку, що свідчить про дефіцит сертифікованих фахівців та недостатнє ресурсне забезпечення.

Серед бар'єрів реалізації комплексного просторового планування виокремлено, по-перше, наявність надмірної кількості нормативних документів, які часто суперечать одне одному від стратегій розвитку до програм комплексного відновлення, що ускладнює стратегічне та просторове планування. По-друге, відсутність достовірних вихідних даних для його розробки та недостатність цифровізації процесів обміну інформацією між рівнями публічного управління, що тим самим гальмують залучення інвестицій та їх ефективне використання, знижуючи спроможність територіальних громад до збалансованого розвитку.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці інтегральної моделі комплексного механізму планування просторового розвитку територій. Така модель ґрунтуватиметься на комплементарному поєднанні виокремлених у даній роботі концептуальних підходів, що сприятиме подоланню наявних бар'єрів реалізації та підвищенню ефективності постконфліктного просторового планування в умовах децентралізації.

Ключові слова: місцеве самоврядування, планування, просторовий розвиток, концептуальні підходи, територія, громади.

Summary. Introduction. The consolidation of territorial communities within the framework of administrative and territorial reform in Ukraine has led to a transition to comprehensive spatial planning covering the entire territory, rather than individual land plots or settlements. Today, it is essential to take into account the full range of data, including environmental, engineering, tourism, and investment factors. In the context of the priority of economic recovery, the professional community focuses on post-conflict governance through the mandatory development of comprehensive spatial development plans. Military aggression has led to the mobilization of resources, the destruction of civilian and critical infrastructure, and resource uncertainty, which has delayed planning. In view of the above, it is extremely important to develop conceptual approaches to mechanisms for ensuring comprehensive spatial development planning. Such approaches include: regulatory and legal, which regulates the legal framework; organizational and administrative, which defines the structure and functions of management entities; information and digital, which ensures the collection, analysis, and dissemination of data, transforming traditional planning processes into adaptive systems using advanced technologies; financial, aimed at mobilizing and distributing resources; and an approach to the development and balance of plans that promotes the integration of stakeholder interests and optimal public management decisions.

Purpose. The purpose of the study is to outline conceptual approaches to the formation of mechanisms for comprehensive planning of spatial development of territories.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory, informational, digital, and financial support for spatial planning of territories; 2) scientific studies, manuals, monographs, and works by Ukrainian and foreign authors in the field of spatial development.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical and logical generalization (for formulating the introduction, abstract, and conclusions), grouping (when dividing mechanisms into groups), analysis and synthesis (when studying and processing scientific sources), periodization (for identifying regulatory and legal acts), formalization (development of conceptual approaches to spatial development mechanisms), as well as structural and functional analysis (for studying the functions of each mechanism in spatial development management).

Results. The scientific article reveals the content of conceptual approaches to the formation of mechanisms for comprehensive spatial planning. These approaches include regulatory and legal, information and digital, organisational and administrative, financial, as well as approaches to the development and balance of comprehensive spatial development planning.

It has been established that the regulatory and legal approach is a fundamental component of comprehensive spatial planning, which provides legal consolidation and institutional support for effective spatial planning in the context of modern challenges.

The complementarity of all these approaches is substantiated. The information and digital approach is considered as an example. It is noted that only a few territorial communities have approved comprehensive spatial development plans, which indicates a shortage of certified specialists and insufficient resources.

Among the barriers to the implementation of comprehensive spatial planning, the following are highlighted: firstly, the existence of an excessive number of regulatory documents, which often contradict each other, from development strategies to com-

prehensive recovery programmes, complicating strategic and spatial planning. Secondly, there is a lack of reliable source data for its development and insufficient digitisation of information exchange processes between levels of public administration, which hinders the attraction of investment and its effective use, reducing the capacity of territorial communities for balanced development.

Discussion. Further scientific research should focus on developing an integrated model of a comprehensive mechanism for spatial development planning.

Key words: local self-government, planning, spatial development, conceptual approaches, territory, communities.

Постановка проблеми. В умовах активних децентралізаційних, євроінтеграційних та цифрових трансформацій суттєво підвищується значимість проблематики, що пов'язана із спроможністю територіальних громад системно ідентифікувати пріоритети просторового розвитку та раціонально розподіляти наявні ресурси. Однак реалізація цих завдань ускладнюється чинниками зовнішніх воєнних викликів, які створюють значну динамічну невизначеність. Зокрема, зовнішня агресія та викликані нею фінансові та кадрові обмеження, екологічні проблеми, низький рівень партисипативності й значні руйнування критичної та цивільної інфраструктури зумовлюють необхідність пошуку нових, адаптивних підходів до управління територіями.

З огляду на вищезазначене, надзвичайно важливо сформулювати концептуальні підходи до механізмів забезпечення комплексного планування просторового розвитку територій (далі — КППР). На нашу думку, до них належать: нормативно-правовий підхід, що регламентує нормативно-правові основи; організаційно-адміністративний, який визначає структуру та функції управлінських суб'єктів; інформаційний, що забезпечує збір, аналітику і поширення даних; фінансовий, який передбачає акумулювання та розподіл ресурсів; цифровий, що трансформує традиційні процеси планування в адаптивні системи через передові технології; також сучасні підходи розробки і збалансування планів, що сприяє інтеграції різних інтересів стейкхолдерів і оптимальному прийняттю рішень. Розглянемо детальніше вищезазначені підходи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Нормативно-правове забезпечення виконання проекту КППР територіальної громади детально розкрито у роботі Є. В. Сучкової [23], де проаналізовано ключові законодавчі акти та підзаконні норми, що регулюють етапи планування, затвердження, фінансування та моніторингу планів, з акцентом на взаємодію між органами місцевого самоврядування, державними інституціями та громадськістю. В. Борщевський, М. Чех, О. Василиця [2] висвітлюють проблематику гармонізації локальних планів з національними стратегіями, доповнюють організаційно-адміністративний аналіз моделями управління в умовах трансформацій, з прикладами адаптації структур самоврядування до воєнних викликів та децентралізаційних реформ.

Я. В. Пилипенко [12] у власному дослідженні детально описує механізми перерозподілу ресурсів,

адаптацію до дефіциту фінансування через грантові програми, державні субвенції та інструменти фінансової стабілізації, що критично впливають на реалізацію просторових планів громад. О. Л. Польова [13] аналізує міжбюджетні відносини як інструмент розвитку територіальних громад, охоплюючи моделі вертикального та горизонтального розподілу коштів, стимули для місцевих ініціатив, проблеми бюджетних обмежень у воєнний час та рекомендації щодо оптимізації трансфертів для фінансування інфраструктурних проектів. К. М. Бліщук [1] запропоновано диверсифікувати доходи, залучення міжнародної допомоги та цифровізацію бюджетного процесу для забезпечення сталого фінансування планів розвитку.

В. А. Омеляненко та О. М. Омеляненко [10] досліджено інноваційні практики сталого розвитку з фокусом на інформаційні системи, включаючи екологічний моніторинг, бази даних для просторового аналізу та інтеграцію GIS-технологій для збору й обробки даних про ресурси громад. В. О. Степанова та Л. І. Смоленська [22] акцентують увагу на системі 3D-кадастру як цифровому інструменті, що оптимізує земельний облік, візуалізацію зонування та прогнозування ризиків, рекомендуючи законодавче закріплення для його впровадження в комплексні плани. Ю. О. Карпінський та Д. О. Кінь [9] надають практичні інструкції з використання інформаційних систем у сфері неінвестиційних грантових договорів, включаючи шаблони баз даних та цифрові платформи для обміну інформацією між органами влади та громадами.

Л. Дудич та Г. Дудич [7] систематизують методичні засади розроблення комплексного плану, описуючи етапи від збору даних і SWOT-аналізу до моделювання сценаріїв, громадських консультацій та моніторингу, з акцентом на збалансований розвиток через інтеграцію економічних, соціальних та екологічних компонентів. Посібники «Як розробити комплексний план громади» [3] та «Планування розвитку територіальних громад» [4] пропонують покрокові рекомендації з механізмів розробки, включаючи участь стейкхолдерів, сценарне прогнозування та інструменти для досягнення збалансованості, зокрема індикатори сталого розвитку.

Дребот О. І., Прядка Т. М., Комарова Н. В. акцентують увагу на «відсутності єдиної національної системи, яка б задовольняла державні та суспільні потреби і була підтримана належним соціальним» [6].

Н. К. Голош [5] досліджено організаційно-правовий механізм управління земельними ресурсами, розкриваючи структуру інститутів, нормативні

інструменти, проблеми координації рівнів влади та адміністративні процедури для ефективного земельного устрою в громадах.

Формулювання мети статті полягає у систематизації та характеристиці концептуальних підходів до формування механізмів комплексного планування просторового розвитку територій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) офіційні матеріали щодо нормативно-правового, інформаційного, цифрового, фінансового забезпечення просторового планування територій; 2) наукові розвідки, посібники, монографії, апробовані матеріали, праці українських та зарубіжних авторів у сфері просторового розвитку.

У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичне та логічне узагальнення (для формулювання вступу, анотації та висновків), групування (в ході виокремлення підходів), аналіз та синтез (при вивченні й опрацюванні наукових джерел), періодизація (для виокремлення нормативно-правових актів), формалізація (розробка концептуальних підходів до механізмів просторового розвитку), а також структурно-функціональний аналіз (для дослідження функцій забезпечення кожного підходу просторового розвитку).

Виклад основного матеріалу. У контексті даної наукової розвідки управління варто розглядати як цілеспрямований і організуючий вплив на суспільні процеси, які пов'язані із досягненням сталого просторового розвитку. Сталий просторовий розвиток територій, у свою чергу, розглядається нами як збалансування економічних, соціальних і екологічних потреб як теперішніх, так і майбутніх поколінь, що забезпечується системним процесом планування та управління земельними і іншими ресурсами.

Розглянемо детальніше концептуальні підходи до формування механізмів просторового планування територій.

І. Нормативно-правовий підхід забезпечення КППР громад є одним із базових в процесі комплексного просторового планування розвитку територій, що створює підґрунтя для формування правового механізму КППР громад. Аналіз чинного законодавства України показує наявність системного підходу, що інтегрує ключові нормативно-правові акти, зокрема закон «Про основи містобудування» від 16 листопада 1992 року № 2780–ХІІ [19] закладає принципи комплексності з урахуванням екологічних аспектів і культурної спадщини, формуючи фундамент для сталого розвитку. Закон про «Про архітектурну діяльність» від 20 травня 1999 року № 687-ХІV [14] спрямований на забезпечення економічної доцільності та естетичної, комфортної виразності просторового ландшафту. Зміни, внесені до цього НПА, суттєво посилили інституційну спроможність територіальних громад у сфері просторового планування [3]. Закон «Про землеустрій» від 22 травня 2003 року № 858-ІV [18], спрямований на забезпе-

чення сталого розвитку земельного користування із змінами 2020 року, що розширюють повноваження громад у сфері комплексного планування земельних ресурсів, стимулюючи мобілізацію ресурсів на місцевому рівні. Закон «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17 лютого 2011 року № 3038-VI [20] надає громадам інструменти для інституційної адаптивності в просторовому плануванні, враховуючи їх інтереси.

Перспективним напрямом розвитку нормативно-правового механізму, який інтегрує екологічні стандарти у процес управління є конкретизація європейських стандартів у сфері містобудування, зокрема через імплементацію положень Закону «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20 березня 2018 року № 2354-VIII [21], розширення цифрових інструментів моніторингу (GIS-платформи), а також посилення міжсекторного партнерства для адаптивних рішень.

17 червня 2020 року Верховна Рада України прийняла Закон № 711-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [17]. Саме цей закон надав територіальним громадам повноваження планувати використання всієї своєї території, включно з межами та поза межами населених пунктів і започаткував розробку КППР. Зокрема, закон передбачає введення КППР як обов'язкового виду містобудівної документації, що поєднує містобудівну та землепорядну документацію в єдиний документ, закріплення його як основи для рішень щодо землекористування в межах громади та передачу ключової відповідальності за просторове планування на рівень територіальних громад. Закон також передбачив відповідні зміни до Земельного кодексу України, Закону «Про регулювання містобудівної діяльності» та низки пов'язаних нормативних актів. КППР інтегрує десять різновидів містобудівної та землепорядної документації [3].

Закон України від 19 жовтня 2022 року № 2698-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель» [16] відтерміновує обов'язковість наявності КППР для прийняття рішень у сфері просторового планування, зокрема шляхом: встановлення перехідного періоду до 2028 року; надання права громадам використовувати чинну містобудівну документацію (генеральні плани, детальні плани територій); дозволу на ухвалення рішень без КППР у воєнний та перехідний періоди. Таке рішення зумовлене дією правового режиму воєнного стану, руйнуванням документації, а також фінансовою та інституційною неспроможністю багатьох громад.

Окрім названих законів, нормативно-правова база КППР включає підзаконні акти ВРУ, постанови КМУ, стратегії, концепції, державні будівельні норми, плани та програми просторового розвитку,

поєднуючи конституційні норми та міжнародні стандарти, що забезпечує інституційну адаптивність територіальних громад через прозорі процедури участі громадськості. Таким чином, українське законодавство створює комплексну основу для збалансованого просторового розвитку на основі інтеграції містобудівних, землепорядкових та екологічних норм.

Науковці по-різному трактують проблематику стратегування розвитку громад. В. Борщевський, М. Чех, О. Василиця [2] відзначають її двобічність: громади потребують якісних стратегій, але бракує фінансових, кадрових і часових ресурсів. Серед інституційних трансформацій у правовій сфері називають зміну законів, НПА, стратегій, програм, угод, процедур, регламентів та критеріїв оцінювання, що трансформує нормативно-правове поле.

Фахова спільнота особливу увагу привертає до специфіки окупованих, прифронтових і тилових територій, яка ускладнює планування. Хоча вимоги до КППР відтерміновані до 2028 року, механізми їх формування варто розробляти з урахуванням поділу громад за їх функціональними типами, зокрема йдеться про території, що потребують відновлення після руйнувань; сільські та гірські території; центри регіонального зростання; території техногенних катастроф тощо. Такий підхід забезпечить чіткі часові рамки, системність і адаптивність стратегій розвитку громад у різних умовах [15; 25].

Таким чином, нормативно-правовий механізм виступає основною складовою КППР, що забезпечує правове закріплення та інституційну підтримку ефективного просторового планування в умовах сучасних викликів. Його подальший розвиток сприятиме підвищенню ресурсної мобілізації та інноваційності управлінських практик, що позитивно вплине на стійкість і адаптивність територіальних громад у процесах повоєнного відновлення.

II. Другий підхід, інформаційно-цифровий охоплює набір цифрових інструментів для збору, аналізу та поширення даних, що забезпечує обґрунтованість прийняття публічно-управлінських рішень, підвищення цифрової компетентності громад та координацію їхніх дій. Станом на вересень 2025 року до Містобудівного кадастру підключено 83% територіальних громад України; внесено 1703 генеральні плани та 2580 детальних планів територій [11].

Як приклад розглянемо м. Тернопіль та м. Коростень, очільники якого активно просувають цифрові досягнення регіону. Завдяки консалтинговій компанії Magneticonemt розроблено низку інструментів: інтерактивну карту управління комунальною власністю, інтерактивну туристичну карту, медичну геоінформаційну систему регіональну систему Містобудівного кадастру Тернопільської області. Також було створено адресний реєстр Коростенської міської територіальної громади Житомирської області [24].

Масштабування геоінформаційних систем сприяє комплексному плануванню та моніторингу, що є

критично важливим для сталого розвитку та посилення абсорбційної спроможності громад. Таким чином, інтеграція цих елементів формує комплексний підхід до підвищення абсорбційної спроможності територіальних громад у сучасних умовах.

В. А. Омеляненко та О. М. Омеляненко дослідили інноваційні практики сталого розвитку, наголосивши на важливості управління даними на локальному рівні, зокрема через програму data-driven decision making для прийняття публічно-управлінських рішень. Серед інструментів автори зазначають GIS та CRM-системи. Функціонування CRM-систем в органах місцевого самоврядування генерує значні обсяги даних, які є основою для аналітичних висновків та раціональних управлінських рішень. Поєднання CRM з геоінформаційними системами дозволяє виявляти диспропорції в розподілі скарг і проблем між районами міста, оптимізувати перерозподіл кадрів та ресурсів від менш навантажених зон до проблемних, забезпечуючи ефективніше використання активів для задоволення муніципальних потреб. Цей підхід посилює адаптивність планування в умовах обмежених ресурсів [10].

Досвід Остерської територіальної громади Чернігівської області ілюструє трансформацію цифрових технологій у практичний механізм відновлення: електронізація документації прискорила зонування та інвестиційні проєкти. Цей приклад підкреслює перехід від традиційних паперових носіїв до гібридних цифрових систем, що підвищують адаптивність планування в постконфліктних умовах. Інтеграція Містобудівного кадастру з локальними базами даних вказує на наявність потенціалу для масштабування на національний рівень [11].

З міркувань національної безпеки під час воєнного стану певні дані не відображаються публічно, зберігаючи баланс між прозорістю та захистом [3].

Отже, інтеграція зазначених платформ оптимізує інституційну адаптивність, створюючи умови для інклюзивного діалогу та ефективного моніторингу ризиків. Такий підхід значно посилює абсорбційну спроможність громад, формуючи базу для сталого планування з акцентом на прозорість та міжсекторну співпрацю.

Третій підхід стосується розроблення КППР та охоплює етапи від формування робочої групи до затвердження з громадським обговоренням, регламентовані Постановою «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації» КМУ від 1 вересня 2021 року № 926. Наразі у відкритому доступі є посібники, що розроблені фаховою спільнотою для оптимізації процесу розробки комплексного плану [3].

На думку Г. Дудич та Л. Дудич КППР територій громади визначає раціональне використання території з урахуванням державних, громадських і приватних інтересів, встановлює обмеження та планувальні рішення, що сприяють ефективній

організації простору і проходять громадське обговорення [7].

За офіційними даними, лише дві об'єднані територіальні громади затвердили КППР, що свідчить про наявність дефіциту сертифікованих фахівців та ресурсного забезпечення. Аналіз тенденцій розвитку демонструє зростання кількості громад, які розпочали процес розробки таких планів, що свідчить про підвищення інтересу до фахової участі у просторовому плануванні. Водночас інтенсивність залучення геодезистів, архітекторів та землевпорядників залишається недостатньою через існуючі регуляторні та ресурсні бар'єри.

Четвертий підхід збалансованого просторового планування розвитку територіальної громади виступає як інтегративна система координації інтересів влади, бізнесу та суспільства, спрямована на забезпечення гармонійного просторового розвитку з урахуванням соціальних, екологічних та економічних факторів. Він передбачає формування пріоритетів розвитку, застосування сценарного прогнозування наслідків діяльності та впровадження адаптивних управлінських рішень, що забезпечує довгострокову стабільність і стійкість громади.

Значною складовою цієї системи є ієрархія документів просторового планування, що включає обов'язкові та рекомендовані плани, які разом формують комплексне управління розвитком територій. Крім того, збалансований комплексний підхід охоплює житлову, транспортну та комунальну інфраструктуру, посилюючи при цьому мобілізацію локальних ресурсів та соціального капіталу через партисипативні методи планування.

Водночас, необхідно враховувати існування викликів, що ускладнюють впровадження цього підходу. Зокрема, надмірна кількість і суперечливість планувальних документів — від стратегій розвитку до програм комплексного відновлення — створюють труднощі в стратегічному та просторовому плануванні. Відсутність достовірних вихідних даних та недостатня цифровізація процесів обміну інформацією між рівнями публічного управління гальмують залучення інвестицій і їхнє ефективне використання, що знижує спроможність територіальних громад до збалансованого розвитку [8].

Польський досвід демонструє успішну співпрацю з громадськими організаціями як важливий чинник згуртованості. Українська реальність, ураховуючи воєнні виклики, вимагає підтримки та розвитку мереж самоорганізації, які сприяють подоланню бар'єрів для вразливих груп населення та підвищенню соціальної згуртованості в громадах.

Таким чином, підхід збалансованого просторового планування відноситься до інструментів інтеграції інтересів і ресурсів для досягнення сталого, адаптивного та гармонійного розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціальних, економічних та екологічних викликів.

П'ятий підхід — організаційно-адміністративний являє собою циклічний процес, спрямований на реалізацію стратегічних цілей просторового розвитку територіальних громад через інтеграцію різних управлінських суб'єктів. В межах цього підходу формується ефективна управлінська структура органів місцевого самоврядування, яка забезпечує міжвідомчу взаємодію, партисипативність та активне залучення стейкхолдерів у процес ухвалення рішень, що є основою інституційної адаптивності.

Аналіз практики українських громад свідчить, що інституційна адаптивність проявляється через формування мереж для розв'язання локальних проблем, зокрема шляхом покращення комунікації між владою та мешканцями та децентралізації надання послуг, суттєво підвищуючи тим самим спроможність громад до стійкості в умовах інституційних змін та євроінтеграційних викликів [27].

Шостий підхід — фінансовий. До розробки КППР територіальної громади інтегрує інструменти залучення ресурсів для планування, впровадження та моніторингу КППР, забезпечуючи ефективне ресурсне акумулювання громад через прозорий розподіл та контроль фінансів. Цей підхід передбачає сталий фінансовий супровід усіх етапів процесу — від розробки до реалізації та оцінки, з використанням державних бюджетів, донорських грантів, конкурсного фінансування та приватних інвестицій. Такий підхід враховує специфіку потреб громад та зовнішні фінансові потоки, що є необхідною умовою для втілення стратегічних ініціатив у практичному вимірі.

Повномасштабна війна демонструє здатність місцевого самоврядування ефективно протистояти викликам, зокрема у фінансовій сфері. Реформа децентралізації сприяла наданню місцевим органам автономних і достатніх фінансових ресурсів, які стали ключовими в умовах війни [12].

Інституційна взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема з Європейським банком реконструкції та розвитку, є одним з ключових фактором у забезпеченні ресурсної підтримки. Підсилення міжсекторального партнерства й активна участь у спільних ініціативах з міжнародними донорами створюють додаткові можливості для сталого розвитку територіальних громад. Як показує кейс Ірпінської громади, така співпраця забезпечила ефективне залучення коштів на транспортні та екологічні проекти, сприяла оптимізації розподілу ресурсів і відновленню більш як 50% пошкодженої інфраструктури протягом року, що підкреслює важливість підвищення управлінських навичок та потенціалу місцевих органів влади [8].

Таким чином, фінансовий підхід виступає значущим елементом КППР, інтегруючи ресурси, інституційні трансформації та стратегічне управління для забезпечення сталого розвитку українських територіальних громад із врахуванням викликів післявоєнного відновлення.

Резюмуючи вище поданий матеріал, варто зазначити, що всі підходи є комплементарними по відношенню один до одного. В якості прикладу розглянемо інформаційно-цифровий, що посилює ефективність правового (електронний документообіг), організаційно-адміністративного (цифрові дашборди для координації), фінансового (фінтех-інструменти для грантів) та механізмів розробки планів (AI-підтримка стратегічного планування). У контексті євроінтеграції він відповідає принципам цифрової Європи (Digital Europe Programme), забезпечуючи інтероперабельність з державними реєстрами (ДержГеоКадастр, Єдиний державний реєстр). Такий підхід робить модель стійкою до воєнних викликів, сприяючи швидкому відновленню громад через data-driven рішення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сформовано концептуальні підходи до механізмів забезпечення КППР територій, які за своїм змістовним наповненням є комплементарними. До числа підходів, які вважаються фун-

даментальними для забезпечення ефективності просторового планування належать: нормативно-правовий підхід, що регламентує нормативно-правові основи; організаційно-адміністративний підхід, який визначає структуру та функції управлінських суб'єктів; інформаційно-цифровий, що забезпечує збір, аналітику і поширення даних; фінансовий, який передбачає акумулювання та розподіл ресурсів; також механізм розробки і збалансування планів, що сприяє інтеграції різних інтересів стейкхолдерів і оптимальному прийняттю рішень. Комплексний підхід до формування механізмів просторового планування є надзвичайно важливим для подолання поточних викликів і забезпечення сталого розвитку територій в умовах сучасної української реальності.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на комунікативному підході КППР як пріоритетному напрямку, а також розробити модель комплексного механізму просторового розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Література

1. Бліщук К. М. Управління місцевими фінансами в умовах воєнного часу: проблеми та можливості для їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-67>
2. Борщевський В., Чех М., Василюк О. Управління територіальними громадами в умовах інституційних трансформацій: український контекст: навчальний посібник. Львів, 2025. 124 с.
3. В Україні запрацював Геопортал Містобудівного кадастру на державному рівні. URL: <https://kadastr.gov.ua/news-page/3701793342036641674> (дата звернення: 13.12.2025).
4. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. *Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування*. Асоціація міст України. К. : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
5. Голош Н. К. Управління земельними ресурсами як гарантія розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1–2. С. 29–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_6 (дата звернення: 13.12.2025).
6. Дребот О. І., Прядка Т. М., Комарова Н. В. Методологія інституціонального регулювання комплексним розвитком земельного устрою та оцінка його ефективності. *Збалансоване природокористування*. 2024. № 2. URL: <https://journals.urau.ua/bnusing/article/view/309915> (дата звернення: 02.12.2025).
7. Дудич Г., Дудич Л. Методичні засади розроблення комплексного плану просторового розвитку територій територіальної громади. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Архітектура та будівництво*. 2023. № 24. С. 204–208. DOI: <https://doi.org/10.31734/architecture2023.24.204>
8. Експертна оцінка фінансової спроможності громад у розрізі областей за 9 місяців 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/20215> (дата звернення: 13.12.2025).
9. Методичні рекомендації щодо діяльності органів місцевого самоврядування у сфері НІГД : практичний посібник / Ю. О. Карпінський, Д. О. Кінь. Київ : О-75 КНУБА, 2023. 276 с.
10. Омеляненко В., Омеляненко О., Кравченко Ю. Використання інновацій в сфері даних в контексті сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-42>
11. Офіційний сайт Остерської громади. Остерська громада: як цифровізація містобудівної документації змінює підхід до планування територій. URL: <https://kadastr.gov.ua/news-page/3739543114784704483> (дата звернення: 13.12.2025).
12. Пилипенко Я. В. Формування та виконання місцевих бюджетів в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46>
13. Польова О. Л. Міжбюджетні відносини як інструмент механізму розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-37>
14. Про архітектурну діяльність : Закон України від 20 травня 1999р. № 687-XIV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (дата звернення: 14.12.2025).

15. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів : Постанова від 19 листопада 2025 року № 1493. *КМУ*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vyznachennia-pereliku-funktsionalnykh-typiv-terytorii-ta-vymoh-do-pokaznykiv-dlia-s1493191125> (дата звернення: 13.12.2025).
16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок сільськогосподарського призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель : Постанова 19 жовтня 2022 року № 2698-IX / КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20> (дата звернення: 13.12.2025).
17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України від 17 червня 2020 року № 711-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> (дата звернення: 14.12.2025).
18. Про землеустрій : Закон України від 22 травня 2003 року № 858-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> (дата звернення: 14.12.2025).
19. Про основи містобудування : Закон України від 16 листопада 1992 року № 2780-XII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> (дата звернення: 13.12.2025).
20. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 13.12.2025).
21. Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20 березня 2018 року № 2354-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2354-19> (дата звернення: 14.12.2025).
22. Степанова В. О. та Смоленська Л. І. Сучасні тенденції розвитку геодезії, землеустрою та природокористування: міжнародна науково-практична конференція (м. Одеса, 15–16 червня 2022 р.).
23. Сучкова Є. В. Нормативно-правове забезпечення виконання проекту комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади. *Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів*. (Полтава, 25 квіт. — 21 трав. 2022 р.). С. 50–51.
24. ТОВ «МагнетікВан Муніципальні Технології». URL: <https://magneticonemt.com/> (дата звернення: 13.12.2025).
25. Уряд затвердив перелік та вимоги до показників для визначення функціональних типів територій: що це означає для громад. URL: <https://decentralization.ua/news/20213> (дата звернення: 13.12.2025).
26. Як розробити комплексний план громади. (2022). Посібник для професіоналів. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/818/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2.pdf (дата звернення: 13.12.2025).
27. Як це працює? Історії успіху вирішення проблем розвитку в об'єднаних територіальних громадах. Збірник матеріалів: А. С. Крушник, В. В. Кіщенко. Під редакцією Златіної. Кропивницький. 2018. 32 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/294/how.pdf> (дата звернення: 13.12.2025).

References

1. Blishchuk, K. M. (2022). Upravlinnia mistsevymy finansamy v umovakh voiennoho chasu: problemy ta mozhlyvosti dlia yikh vyrishennia. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-67> [in Ukrainian].
2. Borshchevskiy, V., & Chekh M., & Vasylytsia O. (2025). Upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh instytutsiinykh transformatsii: ukrainskyi kontekst [Management of territorial communities in conditions of institutional transformation: the Ukrainian context]: *navchalnyi posibnyk*. Lviv, 2025. 124 p. [in Ukrainian].
3. V Ukraini zapratsiuvav Heoportall Mistobudivnoho kadastru na derzhavnomu rivni. Retrieved from <https://kadastr.gov.ua/news-page/3701793342036641674> [in Ukrainian].
4. Vasylychenko, H., Parasiuk, I., & Yeremenko, N. (2015). Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Planning the development of local communities]. Kyiv: TOV "VI EN EY [in Ukrainian].
5. Holosh, N. K. (2022) Upravlinnia zemelnymy resursamy yak harantiia rozvytku terytorialnykh hromad. [Land resource management as a guarantee of territorial community development]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 1–2. Pp. № 29–34. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_6 [in Ukrainian].
6. Drobot, O. I., Priadka, T. M., Komarova, N. V. (2024). Metodolohiia instytutsionalnoho rehuliuвання kompleksnym rozvytkom zemelnogo ustroiu ta otsinka yoho efektyvnosti [Methodology of institutional regulation of comprehensive land management development and assessment of its effectiveness]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*. № 2. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.2.2024.309915> [in Ukrainian].
7. Dudych, H., Dudych, L. (2023). Metodychni zasady rozroblennia kompleksnoho planu prostоровoho rozvytku terytorii terytorialnoi hromady [Methodological principles for developing a comprehensive spatial development plan for local communities]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Serii Arkhitektura ta budivnytstvo*. № 24. Pp. 204–208. <https://doi.org/10.31734/architecture2023.24.204> [in Ukrainian].
8. Ekspertna otsinka finansovoi spromozhnosti hromad u rozrizi oblastei za 9 misiatsiv 2025 roku. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/20215> [in Ukrainian].

9. Karpinskyi, Yu. O. Kin, D. O. (2023). *Metodychni rekomendatsii shchodo diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u sferi NIHD: praktychnyi posibnyk*. Kyiv: O-75 KNUBA. 276 p. [in Ukrainian].
10. Omelianenko, V., Omelianenko, O., & Kravchenko, Yu. (2023). *Vykorystannia innovatsii v sferi danykh v konteksti staloho rozvytku terytorialnykh hromad* [Using data innovation for sustainable development in local communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-42> [in Ukrainian].
11. Ofitsiynyi sait Osterskoi hromady. Retrieved from <https://kadastr.gov.ua/news-page/3739543114784704483> [in Ukrainian].
12. Pylypenko, Ya. V. (2023). *Formuvannia ta vykonannia mistsevykh biudzhetyv v umovakh viiny* [Formation and execution of local budgets in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-46> [in Ukrainian].
13. Polova, O. L. (2023). *Mizhbiudzhetni vidnosyny yak instrument mekhanizmu rozvytku terytorialnykh hromad*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-37> [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy "Pro arkhitekturnu diialnist" [The Law of Ukraine "On Architectural Activity"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> [in Ukrainian].
15. Postanova KMU "Pro vyznachennia pereliku funktsionalnykh typiv terytorii ta vymoh do pokaznykiv dlia vidnesennia terytorii do riznykh funktsionalnykh typiv". Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vyznachennia-pereliku-funktsionalnykh-typiv-terytorii-ta-vymoh-do-pokaznykiv-dlia-s1493191125> [in Ukrainian].
16. Postanova KMU "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vidnovlennia systemy oformlennia prav orendy zemelnykh dilianok silskohospodarskoho pryznachennia ta udoskonalennia zakonodavstva shchodo okhorony zemel" (n.d.). Postanova.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20> [in Ukrainian].
17. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo planuvannia vykorystannia zemel" [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Land Use Planning]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> [in Ukrainian].
18. Zakon Ukrainy "Pro zemleustrii" [The law of Ukraine "The Land Management Act"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15#Text> [in Ukrainian].
19. Zakon Ukrainy "Pro osnovy mistobuduvannia" [On the fundamentals of urban planning]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text> [in Ukrainian].
20. Zakon Ukrainy "Pro rehuliuвання mistobudivnoi diialnosti". [On the regulation of urban development activities]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> [in Ukrainian].
21. Zakon Ukrainy "Pro stratehichnu ekolohichnu otsinku" [About strategic environmental assessment]: (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2354-19> (дата звернення: 14.12.2025) [5].
22. Stepanova, V. O., Smolenska, L. I. *Suchasni tendentsii rozvytku heodezii, zemleustroi ta pryrodokorystuvannia* [Current trends in the development of geodesy, land management, and natural resource use]. *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* (m. Odesa, 15–16 chervnia 2022 r.) [in Ukrainian].
23. Suchkova, Ye. V. (2022). *Normatyvno-pravove zabezpechennia vykonannia proektu kompleksnoho planu prostorovoho rozvytku terytorii terytorialnoi hromady*. [Regulatory and legal support for the implementation of the comprehensive spatial development plan for the territorial community]. *Tezy 74-yi naukovi konferentsii profesoriv, vykladachiv, naukovykh pratsivnykiv, aspirantiv ta studentiv*. (pp 50–51). Poltava: Poltavska politehnika imeni Yurii Kondratiuka.
24. TOV "MahnetikVan Munitsypalni Tekhnologii". Retrieved from <https://magneticonemt.com/> [in Ukrainian].
25. Uriad zatverdyv perelik ta vymohy do pokaznykiv dlia vyznachennia funktsionalnykh typiv terytorii: shcho tse oznachaie dlia hromad. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/20213> [in Ukrainian].
26. *Iak rozrobyty kompleksnyi plan hromady*. (2022). [How to develop a comprehensive community plan]. *Posibnyk dlia profesionaliv*. Retrieved from https://decentralization.ua/uploads/library/file/818/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2.pdf [in Ukrainian].
27. *Yak tse pratsiuie? Istoriia uspikhu vyrishennia problem rozvytku v obiednanykh terytorialnykh hromadakh* [How does it work? Success stories of solving development problems in amalgamated territorial communities]. 2018. 32 p. Retrieved from <https://decentralization.ua/uploads/library/file/294/how.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025

УДК 35.072.2:37.014.3

Козій Олеся Ярославівна

*аспірантка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Koziy Olesya

*Postgraduate Student Department of Management, Public Administration and Personnel
Western Ukrainian National University*

ORCID: 0009-0002-7336-852X

DOI: 10.25313/2520-2308-2025-12-11702

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ГРОМАДИ

THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF PUBLIC EDUCATION

Анотація. Вступ. Освітня система українських територіальних громад перебуває у фазі глибокої трансформації, спричиненої децентралізацією, зміною демографічних структур, розширенням управлінських повноважень на місцевому рівні і зростанням вимог до якості освітніх послуг. У цих умовах органи місцевого самоврядування фактично стали ключовими координаторами освітнього розвитку, від яких залежить ефективність мережевого планування, фінансування, цифровізації, кадрової політики і здатність забезпечити доступність і безпечність навчання.

Мета — визначити стратегічну роль органів місцевого самоврядування у розвитку освіти громади в умовах децентралізації.

Матеріали і методи. У дослідженні використано офіційні матеріали OECD, Світового банку, Eurydice, Education Estonia, Gov.pl, аналітичні матеріали МОН України, Мінрегіону і програми «U-LEAD з Європою». Методологію побудовано на застосуванні контент-аналізу нормативних і аналітичних документів, порівняльного аналізу моделей муніципального управління освітою в Україні і країнах ЄС, методів теоретичного узагальнення, індукції і дедукції для встановлення взаємозв'язків між повноваженнями громад, управлінськими інструментами й результатами розвитку освітніх мереж.

Результати. У межах першого завдання досліджено розподіл управлінських функцій між громадами і державою і показано, що органи місцевого самоврядування забезпечують ключові рішення щодо фінансування, функціонування і модернізації освітньої мережі. Встановлено, що розвиток громад залежить від здатності прогнозувати демографічні зміни, оцінювати спроможність закладів і формувати цілісні стратегії. Друге завдання дозволило виокремити сучасні інструменти розвитку освіти, які включають: цифрові системи управління, моделювання мережі, ESG-підходи в модернізації закладів освіти, партнерства з приватним сектором, залучення міжнародних програм. У межах третього завдання порівняно сучасні європейські моделі (Естонія, Польща, Фінляндія), які демонструють ефективність автономії муніципалітетів, цифрових рішень і партнерських форматів управління. В рамках четвертого завдання узагальнені виклики, притаманні українським громадам (обмеженість фінансової бази, нерівномірність мережі, нестача аналітичних та IT-інструментів, кадрові дисбаланси) і перспективні напрями розвитку (розбудову цифрової інфраструктури управління, поглиблення співпраці з бізнесом і міжнародними партнерами, імплементацію європейських стандартів якості, підсилення доказовості локальних політик).

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування, регіональними департаментами освіти та аналітичними центрами під час формування стратегій розвитку освітніх систем громад, оптимізації мережі закладів і впровадження цифрових інструментів управління.

Ключові слова: місцеве самоврядування, громада, освітня мережа, публічне управління освітою, стратегічний розвиток, шкільний хаб, цифрове управління, інклюзивність.

Summary. Introduction. The educational system of Ukrainian territorial communities is in a phase of deep transformation caused by decentralization, changing demographic structures, expansion of administrative powers at the local level and increasing requirements for the quality of educational services. In these conditions, local governments have actually become key

coordinators of educational development, on which the effectiveness of network planning, financing, digitalization, personnel policy and the ability to ensure accessibility and safety of education depend.

Purpose. The goal is to determine the strategic role of local governments in the development of community education in the context of decentralization.

Materials and methods. The study used official materials from the OECD, the World Bank, Eurydice, Education Estonia, Gov. pl, analytical materials from the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Ministry of Regional Development and the U-LEAD with Europe program. The methodology is based on the application of content analysis of regulatory and analytical documents, comparative analysis of models of municipal education management in Ukraine and EU countries, methods of theoretical generalization, induction and deduction to establish relationships between the powers of communities, management tools and results of the development of educational networks.

Results. Within the framework of the first task, the distribution of management functions between communities and the state was studied and it was shown that local governments provide key decisions on financing, functioning and modernization of the educational network. It was established that the development of communities depends on the ability to predict demographic changes, assess the capacity of institutions and form holistic strategies. The second task allowed us to identify modern tools for the development of education, which include: digital management systems, network modeling, ESG approaches in the modernization of educational institutions, partnerships with the private sector, and the involvement of international programs. Within the framework of the third task, modern European models (Estonia, Poland, Finland) are compared, which demonstrate the effectiveness of municipal autonomy, digital solutions and partnership management formats. Within the framework of the fourth task, the challenges inherent in Ukrainian communities (limited financial base, uneven network, lack of analytical and IT tools, personnel imbalances) and promising areas of development (development of digital management infrastructure, deepening cooperation with business and international partners, implementation of European quality standards, strengthening the evidence base of local policies) are summarized.

Discussion. The results obtained can be used by local governments, regional education departments and analytical centers when forming strategies for the development of community education systems, optimizing the network of institutions and implementing digital management tools.

Key words: local government, community, educational network, public education management, strategic development, school hub, digital governance, inclusivity.

Постановка проблеми. Стратегічний розвиток освіти в умовах децентралізації став одним із ключових факторів підвищення спроможності територіальних громад. Передача повноважень у сфері управління освітою органам місцевого самоврядування (далі — ОМС) розширила можливості для адаптації освітньої політики до місцевих умов, проте одночасно поставила перед громадами завдання структурного, фінансового й управлінського оновлення.

Український досвід трансформації освіти в громадах підтверджує: там, де органи місцевого самоврядування зорієнтовані на довгострокове планування, результати є більш сталими і вимірюваними. Такі висновки узгоджуються з аналітикою Світового банку, який підкреслює, що локальна освітня політика ефективна лише тоді, коли громади володіють стратегічними інструментами та достатньою автономією у прийнятті рішень [1]. У звіті зазначено: «Передача основних управлінських обов'язків школам сприяє місцевій підзвітності; допомагає відображати місцеві пріоритети, цінності та потреби; ... нові дані свідчать про те, що вища якість управління тісно пов'язана з кращими результатами освіти» [1]. Подібний підхід використовує і Європейський Союз, де муніципалітети в низці країн (зокрема Португалії і Литви) наділені повноваженнями аналізувати й моніторити стан місцевої освітньої системи, планувати заходи і пропонувати рішення для підвищення

ефективності й якості освіти відповідно до потреб громади [2;3].

У таких умовах роль ОМС вже не обмежується функціями адміністративного нагляду; вони стають стратегічними акторами у формуванні людського капіталу громади. Саме це обумовлює необхідність глибшого аналізу змісту, інструментів і результатів управлінської діяльності місцевої влади в освітній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У фокусі частини досліджень опинилися кадровий потенціал і спроможність освітніх мереж територіальних громад. Зокрема, автори І. Застрожнікова, Л. Безугла [4] розглядали майбутнє освіти в громадах крізь призму поєднання двох вимірів — підсилення кадрового потенціалу й оптимізації шкільних мереж. Авторки робили акцент на моделі опорної школи, потребі переосмислення ролі малокомплектних закладів. Подібна логіка простежувалась у роботі І. В. Чикало [5], де формування «спроможної освітньої мережі» пов'язувалося з фінансовими індикаторами, індексом спроможності мережі та чинниками, що визначають доцільність існування окремих закладів, передусім у сільських громадах. Авторка О. М. Добрянська [6] на матеріалі Дніпропетровської області показала, як ці підходи «працюють на практиці»: аналіз системи освіти в територіальних громадах регіону виявив нерівномірність просторової доступності, різну фінансову спромож-

ність шкільних мереж і потребу в комплексному плануванні, що поєднує демографічний, фінансовий та інфраструктурний аналізи.

Інша група робіт концентрується на змісті публічного управління освітою в громадах і трансформації управлінської парадигми. Так, Л. Даниленко, Н. Ларіна [7] аналізували забезпечення публічного управління закладами освіти саме в умовах територіальних громад, наголошуючи на переході від «адміністративного утримання» закладів до більш складної моделі, де орган місцевого самоврядування виступає координатором політики, відповідальним за якість, прозорість і підзвітність у сфері освіти. Цю лінію продовжили інші науковці Л. Гонюкова, М. Суржик [8], які запропонували розглядати управління закладами освіти в територіальних громадах крізь призму міжсуб'єктної взаємодії: у їхній інтерпретації громада, заклади освіти, органи влади, громадськість та інші актори виступають партнерами, а не об'єктами вертикального впливу, що вимагає зміни парадигми публічного управління і переорієнтації на партнерство, довіру і спільну відповідальність. На цьому тлі стаття М. Хитько, А. Кулика [9] пропонує більш прикладний ракурс: автори деталізували напрями розвитку освіти в громадах (доступність, інфраструктура, якість, фінансування) і прив'язали їх до повного відновлення людського капіталу, акцентуючи на розвитку освітньої інфраструктури, підвищенні кваліфікації педагогів, цифровізації і підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів.

Окремий, але важливий пласт становлять роботи, де освіта в громадах аналізується через взаємодію із закладами вищої освіти і більш широким інституційним середовищем. Так, учений Є. М. Хриков [10] зосередився на теоретичних засадах організації взаємодії між закладами вищої освіти і територіальними громадами, розглядаючи університети як партнерів у розвитку територій, носіїв експертизи, кадрових і інноваційних ресурсів.

Попри те, що у працях окреслених науковців поглиблено досліджувалися окремі аспекти розвитку освіти в територіальних громадах: спроможність освітніх мереж, кадровий потенціал, моделі публічного управління, міжсуб'єктна взаємодія і партнерство з ЗВО — у наявних дослідженнях відсутній цілісний аналіз стратегічної ролі органів місцевого самоврядування як системного координатора локальної освітньої політики, який одночасно поєднує управлінські функції (планування, мережеве управління, фінансування, кадрова політика), інструменти модернізації (цифрове управління, партнерські моделі, інклюзивність) і порівняння з практиками муніципалітетів країн ЄС.

Метою статті є оцінка стратегічної ролі органів місцевого самоврядування у розвитку системи освіти громади і визначення ключових управлінських механізмів, що забезпечують підвищення її ефективності в стійкості. Завдання дослідження: (1) охарактери-

зувати управлінські функції ОМС у стратегічному розвитку місцевої освітньої системи; (2) окреслити ключові інструменти, які ОМС застосовують для модернізації освіти громади; (3) порівняти практики українських громад із міжнародним досвідом для виявлення сильних і слабких сторін управлінських підходів; (4) сформулювати узагальнення щодо перспектив і обмежень розвитку освіти на рівні громади з позицій місцевого самоврядування.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали офіційні аналітичні публікації міжнародних організацій, насамперед Organisation for Economic Cooperation and Development — Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), що висвітлюють управлінські практики муніципалітетів ЄС у забезпеченні доступності та якості освіти, а також дані Світового банку щодо впливу автономії місцевої влади на результати освітньої політики. Використано також матеріали Міністерства освіти і науки України (МОН) і результати досліджень українських громад, які деталізують модернізацію освітньої інфраструктури, розвиток шкільних хабів і застосування управлінських інструментів на локальному рівні, включно з цифровим управлінням, моделюванням мережі і розвитком інклюзивного середовища. Додатково залучено наукові праці з проблематики розвитку освітніх мереж, кадрової спроможності і партнерських підходів у публічному управлінні освітою, що дозволило порівняти інституційні моделі й окреслити їхній вплив на управлінські рішення громад. Методологічна база дослідження охоплює методи теоретичного узагальнення і системного аналізу для виокремлення ключових функцій органів місцевого самоврядування в стратегічному розвитку освіти; контент-аналіз — для інтерпретації аналітичних матеріалів OECD, Світового банку і національних досліджень; індукцію і дедукцію — для встановлення зв'язків між управлінськими інструментами, викликами й результатами розвитку освітніх систем громад; метод логічного структурування — для формування узагальненої моделі стратегічних інструментів, відображеної у таблицях статті.

Виклад основного матеріалу. Сучасна українська територіальна громада виконує комплекс управлінських функцій, які визначають якість освітнього середовища. Згідно з аналітичними матеріалами, підготовленими за участю МОН, до сфер відповідальності територіальних громад у сфері освіти належать формування й оптимізація мережі закладів, забезпечення фінансування, реалізація кадрової політики, розвиток освітньої інфраструктури, створення безпечних умов навчання та підтримка інклюзивності [11]. У стратегічному плануванні ці компоненти інтегруються в систему довгострокових рішень.

Управлінська роль громади проявляється також у здатності оцінювати демографічні тренди, прогнозувати освітні потреби, моделювати майбутню

мережу закладів і визначати пріоритети розвитку. У цьому контексті ефективність ОМС багато в чому залежить від того, наскільки громада має власні аналітичні інструменти і компетентну управлінську команду, що підтверджується дослідженнями U-LEAD with Europe. У навчальній програмі «Steps for Specialists. Designing a Capable Educational Network in Municipalities» прямо сказано, що вона спрямована на підвищення професійних компетентностей представників громад у проєктуванні спроможної освітньої мережі, опануванні цифрових інструментів і адаптації місцевого самоврядування до змін демографічної ситуації та технологічних інновації [12].

Щоб систематизувати управлінські напрями, доцільно представити їх у наступній схемі (рис. 1).

Отже, логіка дослідження веде до того, що виконання управлінських функцій є фундаментом для застосування спеціальних інструментів модернізації місцевої освіти.

Дослідження українських громад показують: найбільший ефект мають ті управлінські підходи, що поєднують аналітику, фінансове планування, цифрову інфраструктуру та інклюзивність. Сучасні інструменти розвитку освіти включають: цифрові системи управління, моделювання мережі, ESG-підходи в модернізації шкіл, партнерства з приватним сектором, залучення міжнародних програм.

За даними OECD, ефективні муніципалітети ЄС використовують саме такі інструменти для забезпечення доступності та якості освіти, наголошуючи на важливості доказової політики й аналітичних рішень [13]. Подібна тенденція спостерігається в Україні, де розвиток шкільних хабів і модернізація мережі фінансується через ДФРР і міжнародних партнерів [14].

Інструменти стратегічного розвитку, що застосовуються громадами систематизовано в таблиці 1.

Утім, ефективність цих інструментів залежить від того, наскільки громада здатна адаптувати міжнародний досвід до власних умов. Тому наступним логічним кроком є порівняння українських практик із зарубіжними.

Українські громади демонструють значний прогрес у розвитку локальних освітніх систем, однак міжнародні моделі — особливо Естонії, Польщі і Фінляндії часто забезпечують більш високу ефективність завдяки інтегрованим цифровим інструментам, стабільному фінансуванню та традиціям локальної автономії. Наприклад, в Естонії цифровізація освіти поєднується з активною роллю муніципалітетів і шкіл: держава створює національні платформи і цифрову інфраструктуру, тоді як місцевий рівень інтегрує ці інструменти в управління й організацію освітнього процесу [15]. Україна лише поступово переходить до подібної моделі, запроваджуючи е-журнали, е-школи і платформи МОН. У Польщі значна частина повноважень у сфері шкільної освіти передана органам місцевого самоврядування: gmina відповідає за відкриття й закриття шкіл, формування бюджетів, кадрову політику та освітні інвестиції [16]. В Україні ж стратегічні документи створюють не всі громади, що ускладнює планування. У Фінляндії муніципалітети мають законодавчий обов'язок організовувати базову освіту для всіх дітей, що проживають на їх території, забезпечуючи безоплатний доступ, навчальні матеріали й супутні послуги, а фінансування здійснюється спільно державою й місцевою владою [17]. Українські громади мають значно обмеженіші фінансові ресурси, залежні від субвенцій.

Після порівняння стає очевидним: ефективна модель можлива лише за умови комплексності, тобто поєднання аналітичних даних, локального фінансування, стійких політик і партнерств. Саме тому

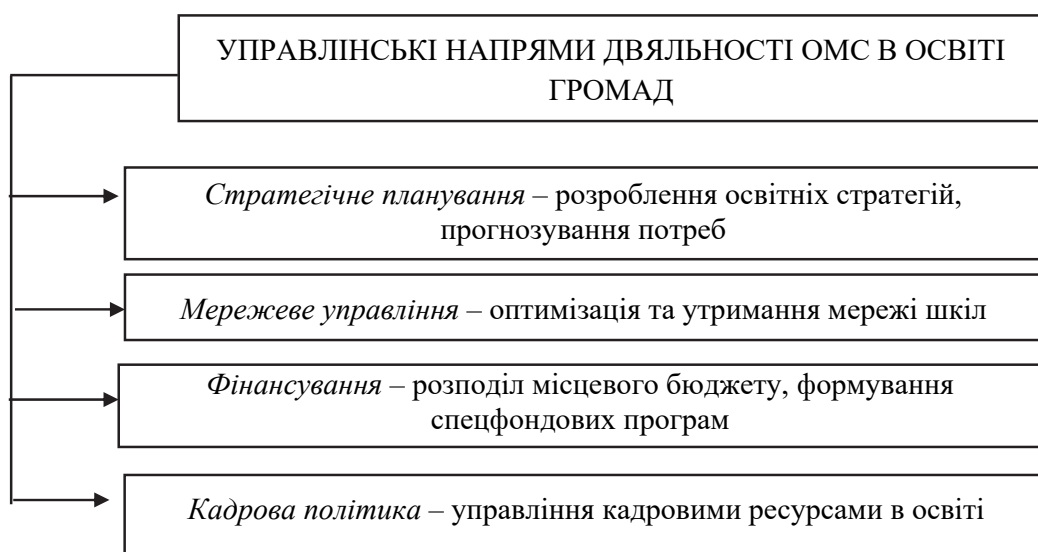


Рис. 1. Управлінські напрями діяльності ОМС в освіті громади

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Інструменти стратегічного розвитку освіти, що застосовуються громадами

№	Інструмент	Суть	Управлінський ефект, результат для громади
1	Цифрове управління	Використання ІТС, електронних журналів, платформ управління	Підвищення прозорості рішень, оперативності управління та підзвітності закладів освіти перед громадою
2	Партнерські моделі	Співпраця з бізнесом, місцевими фондами, НУО	Залучення додаткових ресурсів, зменшення навантаження на місцевий бюджет, формування освітніх проєктів спільної відповідальності
3	Модернізація мережі	Оптимізація малокомплектних шкіл на основі аналітики	Рациональне використання ресурсів, покращення доступності якісної освіти, зниження видатків на неефективну інфраструктуру
4	Інклюзивність	Розвиток ІРЦ, створення інклюзивних класів	Розширення доступу до освіти для дітей з ООП, зміцнення соціальної згуртованості та довіри до місцевої влади

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [7; 8; 10]

наступним кроком стає виокремлення узагальнених викликів і перспектив розвитку на рівні громад.

Узагальнення даних МОН, OECD і U-LEAD дозволяє виділити низку обмежень:

- нестача фінансових ресурсів;
- складнощі з оптимізацією мережі;
- дефіцит ІТ-інструментів управління;
- кадрові прогалини серед управлінців;
- недостатність локальної аналітики.

Водночас ключові перспективи визначаються:

- можливістю залучення грантових програм;
- розвитком цифрової інфраструктури;
- формуванням партнерств із приватним сектором;
- стандартами ЄС для модернізації освіти;
- зміцненням комунікацій між громадою і школами.

Системність стратегічного управління дозволяє громаді перетворювати освіту на основу довгострокового розвитку людського капіталу, що підтверджується дослідженнями Світового банку, OECD та Європейської Комісії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи проведений аналіз, стає зрозуміло, що саме органи місцевого самоврядування визначають темп і напрям розвитку освіти в грома-

ді. На них зосереджено ключові рішення — від того, як вибудовується мережа шкіл і на що спрямовуються бюджетні ресурси, до того, які цифрові рішення впроваджуються і як забезпечується інклюзивність. Ефективність цієї системи значною мірою залежить не від формальних повноважень, а від спроможності управлінської команди працювати стратегічно: мати чіткі плани, оперувати даними, залучати партнерів і реагувати на виклики, що виникають у конкретній громаді. Міжнародний досвід лише підсилює цей висновок: там, де громадам забезпечено автономію та довгострокову логіку управління, якість освіти стабільно зростає. Українські громади демонструють потенціал до такого розвитку, але для стійкого руху вперед потрібні прогнозовані ресурси, інтегровані управлінські рішення та орієнтація на доказові підходи.

Перспективи подальших досліджень відкриваються у кількох напрямках. Зокрема, важливо глибше вивчити, як інструменти аналітичного моделювання можуть допомагати громадам у плануванні освітньої мережі, які цифрові сервіси справді змінюють управлінські рішення, і як поєднання зусиль ОМС, шкіл, бізнесу і міжнародних партнерів впливає на якість освітніх послуг.

Література

1. World Bank. School Autonomy and Accountability (SABER): Systems Approach for Better Education Results. Washington, D.C.: The World Bank, 2016. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/476261496302251062/pdf/Systems-Approach-for-Better-Education-Results-SABER-school-autonomy-and-accountability.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Eurydice. Administration and governance: Local and/or institutional level — Portugal. Brussels: Eurydice network, 2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/portugal/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Eurydice. Administration and governance at local and/or institutional level — Lithuania. Brussels: Eurydice network, 2025. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/lithuania/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Застрожнікова І., Безугла Л. Майбутнє освіти в територіальних громадах: покращення кадрового потенціалу та оптимізація шкільних мереж. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-26>
5. Хриков С. М. Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2021. № 1(71). С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>

6. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. т. 10, № 4. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152225>
7. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. *Аспекти публічного управління*. 2022. т. 10, № 5. С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.15421/152234>
8. Хитко М., Кулик А. Напрями розвитку освіти в територіальних громадах. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. т. 1, № 1. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-8>
9. Добрянська О.М. Система освіти в територіальних громадах: аналіз Дніпропетровської області. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1(36). DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.4>
10. Чикало І.В. Формування спроможної освітньої мережі об'єднаних територіальних громад регіону в умовах децентралізації. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18>
11. Проект Закону «Про повну загальну середню освіту». *Міністерство освіти і науки України*. 2019. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2019/05/29/mon29-05-2019financy-1.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
12. Рибалко С. У «U-LEAD з Європою» запускає навчальну програму «Кроки для спеціалістів. Формування спроможної освітньої мережі в територіальній громаді». U-LEAD з Європою, 2025. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/653> (дата звернення: 02.12.2025).
13. OECD. Directorate for Education and Skills. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html> (дата звернення: 03.12.2025).
14. Міністерство розвитку громад та територій України. «DREAM — платформа управління публічними інвестиціями». 2025. URL: <https://dream.gov.ua/ua/news/article-116> (дата звернення: 01.12.2025).
15. Education Estonia. About the education system. Tallinn: Education Estonia, 2025. URL: <https://www.educationestonia.org/about-education-system> (дата звернення: 01.12.2025).
16. Gov.pl. Your Europe in Poland. Education system in Poland Warsaw: Gov.pl, 2025. URL: <https://www.gov.pl/web/your-europe/education-system-in-poland> (дата звернення: 01.12.2025).
17. Eurydice. Early childhood and school education funding — Finland. Brussels: Eurydice Network, 3 Jan. 2025. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/finland/early-childhood-and-school-education-funding> (дата звернення: 02.12.2025).

References

1. World Bank. (2016). “School Autonomy and Accountability (SABER): Systems Approach for Better Education Results”. Washington, D.C.: The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/476261496302251062/pdf/Systems-Approach-for-Better-Education-Results-SABER-school-autonomy-and-accountability.pdf>
2. Eurydice. (2024). “Administration and governance: Local and/or institutional level — Portugal”. Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/portugal/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level>
3. Eurydice. (2025). “Administration and governance at local and/or institutional level — Lithuania”. Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/lithuania/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level>
4. Zastrozhnikova, I., & Bezugla, L. (2022). “Maibutnie osvity v terytorialnykh hromadakh: pokrashchennia kadrovoho potentsialu ta optymizatsiia shkilnykh merezh” [The future of education in territorial communities: improving human resources and optimizing school networks]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-26> [in Ukrainian].
5. Khrykov, Ye. M. (2021). “Teoretychni zasady orhanizatsii vzaiemodii zakladiv vyshchoi osvity ta terytorialnykh hromad” [Theoretical foundations of interaction between higher education institutions and territorial communities]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia — State and Regions. Public Administration Series*, 1(71), 88–95. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14> [in Ukrainian].
6. Danylenko, L., & Larina, N. (2022). “Zabezpechennia publichnoho upravlinnia zakladamy osvity v terytorialnykh hromadakh” [Public administration of educational institutions in territorial communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia — Public Administration Aspects*, 10(4), 39–45. <https://doi.org/10.15421/152225> [in Ukrainian].
7. Honiukova, L., & Surzhyk, M. (2022). “Zmina paradyhmy upravlinnia zakladamy osvity v terytorialnykh hromadakh Ukrainy na zasadakh mizhsüb'iektnoi vzaiemodii” [Paradigm shift in managing educational institutions in Ukrainian communities based on inter-subject interaction]. *Aspekty publichnoho upravlinnia — Public Administration Aspects*, 10(5), 47–53. <https://doi.org/10.15421/152234> [in Ukrainian].
8. Khytko, M., & Kulyk, A. (2023). “Napriamy rozvytku osvity v terytorialnykh hromadakh” [Directions of education development in territorial communities]. *Visnyk Dniprovskoi akademii nepererвної osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia — Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education. Public Administration Series*, 1(1), 41–45. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-8> [in Ukrainian].

9. Dobrianska, O. M. (2023). "Systema osvity v terytorialnykh hromadakh: analiz Dnipropetrovskoi oblasti" [Education system in territorial communities: analysis of Dnipropetrovsk region]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia — Public Administration and Customs Administration*, 1(36). <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.4> [in Ukrainian].
10. Chykalo, I. V. (2020). "Formuvannia spromozhnoi osvitnoi merezhi ob'iednanykh terytorialnykh hromad rehionu v umovakh detsentralizatsii" [Formation of a capable educational network of amalgamated territorial communities in decentralisation conditions]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Space*, 156, 104–108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-18> [in Ukrainian].
11. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019). "Proekt Zakonu 'Pro povnu zahalnu seredniu osvitu'" [Draft Law "On Complete General Secondary Education"]. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/Новини/2019/05/29/mon29-05-2019financy-1.pdf> [in Ukrainian].
12. Rybalko, S. (2025). "U-LEAD z Yevropoiu zapuskaie navchalnu prohramu 'Kroky dlia spetsialistiv'" [U-LEAD launches the educational programme "Steps for Specialists"]. U-LEAD with Europe. <https://www.u-lead.org.ua/en/news/653> [in Ukrainian].
13. OECD. (2025). "Directorate for Education and Skills". Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>
14. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2025). "DREAM — platforma upravlinnia publichnymy investysiiamy" [DREAM — public investment management platform]. <https://dream.gov.ua/ua/news/article-116> [in Ukrainian].
15. Education Estonia. (2025). "About the education system". Tallinn: Education Estonia. <https://www.educationestonia.org/about-education-system>
16. Gov.pl. (2025). "Your Europe in Poland: Education system in Poland". Warsaw: Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/your-europe/education-system-in-poland>
17. Eurydice. (2025). "Early childhood and school education funding — Finland". Brussels: Eurydice Network. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/finland/early-childhood-and-school-education-funding>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025

УДК 352.07:351.863(477)

Люлява Віталій Васильович

аспірант

Львівського національного університету імені Івана Франка

Lyulyavya Vitaliy

PhD Student of the

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0009-0001-1177-8091

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11786

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ РЕФОРМИ: ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО КОРПУСУ МІСЦЕВИХ УРЯДНИКІВ

HUMAN RESOURCE PROVISION FOR ADMINISTRATIVE REFORM: BUILDING A PROFESSIONAL CORPS OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS

Анотація. Вступ. Адміністративна реформа в Україні, започаткована після Революції гідності 2014 року, передбачає фундаментальну перебудову системи управління з вертикально-центристської на гнучку, децентралізовану модель. Однак реальна ефективність цієї трансформації визначається не обсягом переданих повноважень, а здатністю місцевих органів самоврядування цими повноваженнями користуватися. Дана здатність, у свою чергу, базується на кадровому потенціалі – наявності професійного, мотивованого та компетентного корпусу урядників. Незважаючи на прийняття Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023), який закладає основи аполітичної та кар'єрної моделі, на практиці кадрова політика залишається слабко інституціоналізованою, особистісно залежною та територіально нерівною.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз стану, викликів та можливостей формування професійного корпусу місцевих урядників в умовах адміністративної реформи, з акцентом на зв'язок між кадровою політикою, адміністративною спроможністю ОТГ та якістю публічних послуг.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі первинних даних: результати опитування 512 працівників ОТГ у 15 областях України (жовтень–грудень 2024 р.), моніторингові звіти Мінрегіону, Держстату, Академії місцевого самоврядування, а також звіти міжнародних організацій (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Використано якісні (глибинні інтерв'ю з головами ОТГ, заступниками) та кількісні (статистичний аналіз показників укомплектованості, зарплат, компетентностей) методи. Проведено порівняльний аналіз з досвідом Польщі, Естонії та Німеччини щодо формування місцевої служби.

Результати. Дослідження виявило глибокий розрив між нормативною базою та практикою: лише 62% посад у виконках укомплектовані через конкурс (після 2023 р.), а в сільських ОТГ – лише 45%. Лише 29–42% урядників володіють стратегічним плануванням, роботою з бюджетом чи цифровими інструментами на високому рівні. Середня зарплата у сільських ОТГ на 30–40% нижча за міську, що призводить до високого відсіву кадрів (32% звільняються протягом першого року). Кадрова політика в багатьох громадах залишається особистісною, з відсутністю професійних стандартів, сертифікації та кар'єрних траєкторій.

Перспективи. Подальші дослідження мають спрямовуватися на розробку національної системи професійних стандартів для місцевої служби, валідацію моделі обов'язкової сертифікації, аналіз впливу кадрової політики на якість публічних послуг, а також дослідження гендерних та вікових аспектів кадрового розвитку. Необхідно інституціоналізувати Академію місцевого самоврядування, інтегрувати навчання з системою державної служби та забезпечити стаке фінансування підготовки кадрів із державного бюджету.

Ключові слова: кадрова політика, місцева служба, адміністративна реформа, професійна компетентність, ОТГ, мотивація, сертифікація, децентралізація.

Summary. Introduction. Ukraine's administrative reform, launched after the 2014 Revolution of Dignity, envisions a fundamental shift from a centralized, top-down governance model to a flexible, community-centered system. However, the real effectiveness of this transformation hinges not on the volume of delegated powers but on the capacity of local governments to

exercise them – primarily through their human capital. Despite the adoption of the 2023 Law «On Service in Local Government Bodies,» which establishes a framework for an apolitical, career-based civil service, HR practices remain weakly institutionalized, personalized, and territorially unequal.

Purpose. This study aims to conduct a comprehensive analysis of the state, challenges, and opportunities in building a professional corps of local government officials within Ukraine's administrative reform, with a focus on the link between HR policy, administrative capacity of OTGs, and the quality of public services.

Materials and methods. The research draws on primary data: a survey of 512 OTG officials across 15 Ukrainian regions (October–December 2024), monitoring reports from the Ministry for Communities, State Statistics Service, the Academy of Local Governance, and international organizations (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Both qualitative (in-depth interviews with OTG heads and deputies) and quantitative methods (statistical analysis of staffing, salaries, competencies) were applied. A comparative analysis was conducted with Poland, Estonia, and Germany regarding local civil service development.

Results. The study reveals a significant gap between legal norms and practice: only 62% of executive committee positions are filled through competitive selection (post-2023), with the figure dropping to just 45% in rural OTGs. Merely 29–42% of officials demonstrate high proficiency in strategic planning, budget management, or digital tools. Average salaries in rural OTGs are 30–40% lower than in urban ones, contributing to high staff turnover (32% leave within the first year). HR policy in many communities remains personalized, lacking professional standards, certification mechanisms, and career pathways.

Discussion. Future research should focus on developing national professional standards for local civil service, validating a mandatory certification model, assessing the impact of HR policy on public service quality, and exploring gender and age dimensions of workforce development. Institutionalizing the Academy of Local Governance, integrating training with the state civil service system, and ensuring stable state budget funding for capacity building are essential next steps.

Key words: human resource policy, local civil service, administrative reform, professional competence, OTG, motivation, certification, decentralization.

Постановка проблеми. Успішна реалізація адміністративної реформи в Україні визначається не обсягом переданих повноважень, а здатністю місцевих органів самоврядування ефективно ними користуватися. Ця здатність, у свою чергу, базується на професійному, мотивованому та компетентному кадровому корпусі. Саме людський фактор є ключовим драйвером інституційної трансформації: без кваліфікованих урядників навіть найкращі закони, ресурси та технології залишаються марними. Тому формування сучасної моделі місцевої служби — професійної, аполітичної та кар'єрної — є не лише адміністративним завданням, а стратегічною умовою побудови відповідальної, ефективної та громадоцентричної влади на місцях. Незважаючи на значний прогрес у правовому закріпленні професійної місцевої служби (Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», 2023), реальна кадрова політика ОТГ залишається слабо інституціоналізованою, особистісно залежною та фрагментованою. У багатьох громадах, особливо сільських, призначення на посади продовжує ґрунтуватися не на конкурсній оцінці компетентностей, а на лояльності до політичного чи адміністративного лідера. Це призводить до формування не професійного, а патронажного управлінського середовища, де відсутні стандарти професійної поведінки, механізми оцінювання ефективності та шляхи кар'єрного зростання.

Базова проблема полягає в тому, що адміністративна реформа передала ОТГ широкі повноваження (у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту), не забезпечивши одночасно формування кадрового корпусу, здатного ці повноваження реалізовувати. У результаті виникає інституційний розрив: формальні повноваження не підкріплені

реальними компетенціями, що підриває довіру громадян, знижує якість публічних послуг і створює ризики неефективного використання ресурсів.

Означена проблема є особливо гострою в умовах війни, коли від місцевої влади вимагається не лише управління повсякденними справами, а й швидке реагування на надзвичайні ситуації, координація допомоги ВПО, взаємодія з військовими структурами. Без професійного, мотивованого та цифрово грамотного кадрового корпусу ОТГ не зможуть виконувати навіть базові функції, не кажучи про стратегічне планування чи інноваційний розвиток. Тож виникає стратегічне питання: чи може адміністративна реформа в Україні бути вважатись успішною, якщо її основний суб'єкт — місцевий урядник — залишається не підготовленим до нових викликів і вимог?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження українських та міжнародних аналітиків зосереджені на трансформації кадрової політики місцевого самоврядування з патронажної на професійну модель [1–15]. Зокрема, у звіті UNDP [15] підкреслюється, що лише 37% урядників володіють повним набором необхідних компетентностей, що підтверджує глибокий розрив між формальними повноваженнями і фактичною кваліфікацією. Дослідження Академії місцевого самоврядування [1] вказує на високий відсів кадрів (32% за перший рік), що вимагає не лише підвищення зарплат, а й створення кар'єрної траєкторії. У звіті OECD/SIGMA [14] аналізується досвід країн Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі та Естонії, де професійна муніципальна служба базується на обов'язковій сертифікації, кар'єрних школах та інтеграції з державною службою — чого Україна досі не досягла.

Аналітичні роботи Європейської комісії [11–12] та Європейської хартії місцевого самоврядування [10] підкреслюють, що ефективна децентралізація неможлива без інституційно зрілої кадрової політики. Водночас, українські дослідники [2; 6–7] акцентують на фрагментації системи підготовки кадрів, залежності від міжнародних проєктів та відсутності державної стратегії щодо формування кадрового резерву. Дослідження Мінрегіону [8] та Держслужби з питань місцевого самоврядування [3] фіксують позитивні зрушення з набранням чинності Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5], але попереджають про ризики його формального виконання у сільських громадах.

Загалом, науковий дискурс сходиться на тому, що кадрова складова є базовим чинником адміністративної реформи, і без системної інвестиції в професійну модель управління децентралізація не досягне своєї мети.

Метою статті є цілеспрямований розгляд особливостей формування професійного, мотивованого та компетентного корпусу місцевих урядників на основі принципів аполітичності, конкурсності та кар'єрного зростання, що забезпечить інституційну зрілість ОТГ та ефективну реалізацію переданих повноважень.

Матеріали і методи. Означене дослідження ґрунтується на системному аналізі первинних даних: результати опитування 512 працівників ОТГ у 15 областях України (жовтень–грудень 2024 р.), моніторингові звіти Мінрегіону, Держстату, Академії місцевого самоврядування, а також звіти міжнародних організацій (UNDP, GIZ, OECD/SIGMA). Також використано якісні (глибинні інтерв'ю з головами ОТГ, заступниками) та кількісні (статистичний аналіз показників укомплектованості, зарплат, компетентностей) методи. Проведено порівняльний аналіз з досвідом Польщі, Естонії та Німеччини щодо особливостей формування місцевої служби.

Виклад основного матеріалу. Успішна реалізація адміністративної реформи в Україні залежить не стільки від обсягу переданих повноважень, скільки від здатності місцевих органів самоврядування ефективно ними користуватися. Ця здатність, у свою чергу, визначається кадровою політикою — системою підбору, підготовки, мотивації та утримання професійних фахівців на місцевому рівні.

З 2023 року Україна запровадила новий правовий каркас кадрового забезпечення — Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», який закладає основи професійної, аполітичної та кар'єрної місцевої служби. Закон передбачає [5]:

- обов'язковий конкурсний відбір на всі посади;
- систему оцінювання ефективності працівників;
- поступовий перехід від особистісно-залежного до інституційного управління кадрами.

Однак на практиці ці положення реалізуються нерівномірно. Багато громад все ще керуються під-

ходом «кадри — справа голови ОТГ», зберігаючи слабку інституціоналізацію кадрових процесів.

Аналіз показує, що станом на 2024 рік середня кількість працівників апарату виконкому ОТГ становить 15 осіб, проте цей показник сильно варіює залежно від типу громади [4; 8–11; 13]:

- міські ОТГ — 28 посад;
- селищні — 13;
- сільські — лише 8.

Укомплектованість посад:

- у міських ОТГ — 89%;
- у сільських — лише 59%.

Частка конкурсно призначених посадовців (після 2023 р.) — 62% у середньому по країні, але лише 45% у сільських громадах.

При цьому (табл. 1):

- середній вік працівника — 41 рік (у сільських громадах — 46 років);
- жінки становлять 54% кадрового складу;
- 58% мають вищу освіту з публічного управління, права чи економіки (у сільських громадах — лише 39%).

Незважаючи на формальну освіту, значна частина працівників не володіє необхідними професійними компетенціями (табл. 2):

- лише 42% вільно працюють з місцевим бюджетом;
- 29% — зі стратегічним плануванням;
- 37% — із цифровими інструментами управління;
- 24% — з відкритими даними.

Критичним є також відсутність обов'язкової сертифікації для керівних посад, що призводить до призначення осіб без підтвердження кваліфікації — зокрема, без розуміння механізмів бюджетного процесу чи процедур закупівель.

Середня заробітна плата у сільській ОТГ на 30–40% нижча, ніж у міській (табл. 3):

- голова сільської ОТГ отримує 22 400 грн, міської — 38 200 грн;
- спеціаліст у сільській громаді — 12 300 грн, у міській — 18 400 грн.

Низький рівень оплати, відсутність кар'єрних перспектив та емоційне вигорання спричиняють високий відсів кадрів (табл. 4):

- 32% працівників звільняються протягом першого року;
- середній термін роботи — 1,8 року;
- лише 54% готові рекомендувати роботу в ОТГ іншим.

Додатковим фактором є війна: кваліфіковані фахівці зі східних і південних регіонів часто виїжджають як ВПО або за кордон.

Окрім того, Україна не має єдиної національної системи підготовки кадрів для місцевого самоврядування. Підготовка здійснюється фрагментарно:

- окремі університети (КНУ, Львівська політехніка) пропонують програми з публічного управління, але випускники рідко йдуть працювати в ОТГ через низьку оплату;

Таблиця 1

Кадрова структура виконавчих органів ОТГ в Україні (середні показники, 2024 р.)

Показник	Усі ОТГ	Міські ОТГ	Селищні ОТГ	Сільські ОТГ
Середня кількість посад у виконкому	15	28	13	8
Укомплектованість посад (%)	78%	89%	74%	59%
Частка посадовців, призначених за конкурсом*	62%	78%	58%	45%
Середній вік працівника	41 рік	38 років	42 роки	46 років
Частка жінок серед урядників	54%	51%	56%	60%
Вища освіта (будь-яка)	89%	94%	87%	82%
Вища освіта з публічного управління / права / економіки	58%	72%	54%	39%

* Після набрання чинності Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (з березня 2023 р.).

Джерело: сформовано автором за [3; 8]

Таблиця 2

Самооцінка професійних компетентностей працівників ОТГ (у %, 2024 р.)

Компетентність	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Робота з місцевим бюджетом	42%	38%	20%
Стратегічне планування	29%	44%	27%
Цифрові інструменти управління (e-City, Дія тощо)	37%	41%	22%
Проектне управління	33%	45%	22%
Комунікація з громадою	51%	36%	13%
Антикорупційна культура / етичні стандарти	48%	39%	13%
Робота з відкритими даними	24%	43%	33%

Примітка: Опитування проведено серед 512 працівників ОТГ у 15 областях у жовтні–листопаді 2024 р.

Джерело: сформовано за [15]

Таблиця 3

Середні заробітні плати в органах місцевого самоврядування (грн, грудень 2024)

Посада	Усі ОТГ	Міські ОТГ	Сільські ОТГ	Надбавка за конкурсне призначення*
Голова ОТГ	31500	38200	22400	+15–20%
Заступник голови	24800	30100	17600	+12–18%
Начальник управління (відділу)	19300	23500	14200	+10–15%
Спеціаліст / провідний спеціаліст	15600	18400	12300	+8–12%
Молодший спеціаліст	12900	14800	10500	+5–10%

* Надбавки застосовуються в ОТГ, що впровадили положення Закону 2023 р.

Джерело: Моніторинг Мінрегіону, платформа «Open Salaries» (громадська ініціатива), січень 2025.

Таблиця 4

Показники відсіву кадрів та мотивації у ОТГ (2023–2024 рр.)

Показник	Значення
Середній термін роботи у виконкому до звільнення	1,8 року
Частка працівників, які звільнилися протягом першого року	32%
Основні причини звільнення:	
– Низька зарплата	48%
– Відсутність кар’єрного зростання	26%
– Емоційне вигорання / стрес	18%
– Виїзд із громади (ВПО / еміграція)	8%
Рівень задоволеності роботою (за шкалою 1–10)	6,2
Готовність рекомендувати роботу в ОТГ іншим (%)	54%

Джерело: сформовано за [1]

Таблиця 5

Порівняння кадрових систем місцевого самоврядування: Україна та ЄС

Критерій	Україна (2025)	Польща	Естонія	Німеччина
Обов'язковий конкурс для всіх посад урядників	Так (з 2023)	Так	Так	Так
Наявність національної академії місцевого самоврядування	Так (проектна модель)	Так (Krajowa Szkoła Administracji Samorządowej)	Так (Estonian Local Government School)	Так (Verwaltungsakademien у землях)
Обов'язкова сертифікація посадових осіб	Ні (пілотні проекти)	Так (для керівних посад)	Так	Так
Середня зарплата урядника (у % від середньої зарплати в регіоні)	95%	135%	150%	140%
Доступ до постійного професійного навчання	Обмежений	Повний	Повний	Повний
Інтеграція з системою державної служби	Часткова	Повна	Повна	Повна

Джерело: сформовано автором за [8–15]

- Академія місцевого самоврядування охоплює лише 10–15% кадрового корпусу;
- міжнародні проекти (GIZ, USAID, UNDP) фінансують епізодичні тренінги, не інтегровані в єдину стратегію;
- відсутність обов'язкової сертифікації та професійних стандартів знижує професійну культуру управління.

Водночас, у Європейському Союзі кадрова система місцевого самоврядування ґрунтується на:

- обов'язковому конкурсі та сертифікації;
- наявності національних академій місцевого управління;
- високій зарплаті урядників (135–150% від середнього рівня в регіоні);
- постійному професійному навчанні;
- тісній інтеграції з системою державної служби.

Україна поки лише починає наближатися до цих стандартів (табл. 5).

Для подолання системних недоліків необхідно:

- інституціоналізувати кадрові процеси — запровадити професійні стандарти, обов'язкову сертифікацію, внутрішній кадровий резерв;
- підвищити мотивацію — гарантії стабільності, кар'єрного зростання, адекватної оплати (зокрема через надбавки за конкурсне призначення);
- створити єдину систему навчання, зокрема, на базі Академії місцевого самоврядування зі стабільним фінансуванням із держбюджету;
- інтегрувати кадрову політику з цифровізацією — оскільки сучасний урядник має володіти цифровими, фінансовими, комунікативними та стратегічними компетенціями.

Висновки. Кадрове забезпечення залишається найбільш проблемною та найбільш стратегіологічною проблемою адміністративної реформи в Україні. Незважаючи на прийняття Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023), який закладає основи професійної, аполітичної та кар'єрної моделі, його реалізація на місцях є фрагментарною,

нестабільною та сильною залежною від особистої волі керівництва громад. Кадрова система ОТГ характеризується глибокою дуалістичністю: міські громади формують професійні команди з конкурсного відбору, стратегічного мислення та цифрової грамотності, тоді як у багатьох сільських ОТГ зберігається патерналістична модель управління, де посади розглядаються як форма політичної лояльності, а не професійної компетентності.

Серйозні дефіцити спостерігаються в таких сферах, як фінансова грамотність, стратегічне планування, робота з відкритими даними та проектне управління — ключові компетенції, без яких неможливе ефективне виконання повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я чи соціального захисту. Низька зарплата, відсутність кар'єрних перспектив і емоційне вигорання призводять до високого відсіву кадрів (32% звільняються протягом першого року), що підриває інституційну пам'ять і довгострокову стабільність управління.

Водночас, досвід Академії місцевого самоврядування, регіональних центрів компетентності та міжнародних проектів показує, що професійна модель можлива й у українських реаліях — за умов системного фінансування, законодавчої обов'язковості сертифікації та створення привабливих умов праці. Тож головний висновок: без трансформації «влади на місцях» у професійно керовану систему, засновану на компетенціях, а не особистісних зв'язках, адміністративна реформа залишиться на рівні формальних інституцій, не здатних забезпечити якісні зміни в житті громад. Подолання кадрового дефіциту — не технічне, а політичне завдання, що вимагає волі до інституційної модернізації, а не збереження старих патронажних практик. Без формування професійного, мотивованого, компетентного корпусу місцевих урядників передача повноважень на місця ризикує перетворитися на формальну процедуру, що не призводить до реального покращення життя громадян.

Література

1. Академія місцевого самоврядування. Моніторинг мотивації та відсіву кадрів у ОТГ: звіт. Київ, 2024. URL: <https://academy.amu.org.ua/research/attrition-report-2024> (дата звернення: 6.10.2025).
2. Білокур, О. І. Децентралізація в Україні: між політичною волею та інституційною реальністю. *Публічне управління: методологія, теорія, практика*. 2022. № 4. С. 45–59. DOI: 10.32702/rpmp.2022.4.4
3. Державна служба України з питань місцевого самоврядування. Аналіз стану конкурсу на посади місцевої служби (2023–2024). Київ, 2025. URL: <https://dsmr.gov.ua/analiz-konkursiv-2025> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Європейський фонд за демократію. Local Leadership in Wartime Ukraine: Case Studies. Warsaw, 2024. URL: <https://europeanfd.org/publications/local-leadership-ukraine-2024> (дата звернення: 14.10.2025).
5. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: Верховна Рада України, Закон № 3255-IX від 14.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-20> (дата звернення: 1.10.2025).
6. Карпінський Б. А., Худьо Т. Р. Моделі взаємодії «центр — регіони» в системі публічного адміністрування. *Sectoral research XXI: characteristics and features*: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the XI International Scientific and Theoretical Conference, December 19, 2025. Chicago, USA: International Center of Scientific Research. Pp. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-19.12.2025>
7. Коваленко, В. М. Кадрова політика як фактор адміністративної спроможності ОТГ. *Реформи місцевого самоврядування в Україні*. Львів : ЛНУ, 2023. С. 112–130.
8. Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегія розвитку адміністративної спроможності громад на 2024–2027 роки. К., 2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua/strategiya-adm-sprom/> (дата звернення: 11.10.2025).
9. Центр місцевої демократії. Професійна місцева служба: між утопією та реальністю: аналітична доповідь. Київ, 2024. URL: <https://cmd.org.ua/profesionalna-sluzhba-2024> (дата звернення: 07.10.2025).
10. European Charter of Local Self-Government. Monitoring Report on Ukraine / Council of Europe. Strasbourg, 2023. URL: <https://rm.coe.int/1680a43f4c> (дата звернення: 11.10.2025).
11. European Commission. Ukraine — Support to Local Governance Reform: Mid-Term Evaluation: DG NEAR. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/ukraine-local-gov-report-2024_en (дата звернення: 13.10.2025).
12. European Parliament. Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: Local Governance Dimension: Committee on Foreign Affairs. Brussels, 2024. URL: <https://www.europarl.europa.eu/committees/en/afet/studies> (дата звернення: 06.10.2025).
13. GIZ. Decentralisation for Stability: Local Governance Capacity Building in Ukraine: Annual Report. Bonn, 2024. URL: <https://www.giz.de/ukraine-decentralisation-report-2024> (дата звернення: 08.10.2025).
14. OECD/SIGMA. Local Public Administration in Ukraine: Challenges of Professionalisation: Policy Brief. Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/sigma/publications/local-administration-ukraine/> (дата звернення: 12.10.2025).
15. UNDP. Кадровий потенціал ОТГ: стан та виклики: аналітичний звіт. Київ, 2025. URL: <https://www.ua.undp.org/publications/kadrovyi-potentsial-otg-2025> (дата звернення: 11.10.2025).

References

1. Academy of Local Governance. (2024). Monitoring staff motivation and attrition in OTGs. Kyiv. <https://academy.amu.org.ua/research/attrition-report-2024> [in Ukrainian].
2. Bilokur, O. (2022). Decentralization in Ukraine: Between political will and institutional reality. *Public Administration: Methodology, Theory, Practice*, 4, 45–59. <https://doi.org/10.32702/rpmp.2022.4.4> [in Ukrainian].
3. State Service of Ukraine on Local Self-Government. (2025). Analysis of competitive recruitment to local civil service positions (2023–2024). Kyiv. <https://dsmr.gov.ua/analiz-konkursiv-2025> [in Ukrainian].
4. European Endowment for Democracy. (2024). Local leadership in wartime Ukraine: Case studies. Warsaw. <https://europeanfd.org/publications/local-leadership-ukraine-2024> [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Law of Ukraine No. 3255-IX “On Service in Local Government Bodies”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-20> [in Ukrainian].
6. Karpiński, B. A., & Khud’o, T. R. (2025). Modeli vzaiemodiyi “tsentr — rehiony” v systemi publichnoho administruvannya [Models of “centre—regions” interaction in the public administration system]. In *Sectoral research XXI: characteristics and features*: Collection of Scientific Papers “SCIENTIA” with Proceedings of the XI International Scientific and Theoretical Conference (pp. 88–95). Chicago, USA: International Center of Scientific Research. <https://doi.org/10.36074/scientia-19.12.2025> [in Ukrainian].
7. Kowalenko, V. (2023). Cadre policy as a factor of administrative capacity of amalgamated territorial communities. In *Reforms of local self-government in Ukraine* (pp. 112–130). Lviv: Ivan Franko National University Press [in Ukrainian].
8. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2023). Strategy for the development of administrative capacity of communities for 2024–2027. Kyiv. <https://www.minregion.gov.ua/strategiya-adm-sprom/> [in Ukrainian].
9. Centre for Local Democracy. (2024). Professional local civil service: Between utopia and reality. Kyiv. <https://cmd.org.ua/profesionalna-sluzhba-2024> [in Ukrainian].

10. Council of Europe. (2023). Monitoring report on Ukraine under the European Charter of Local Self-Government. Strasbourg: Directorate General of Democracy. <https://rm.coe.int/1680a43f4c>
11. European Commission. (2024). Ukraine — Support to local governance reform: Mid-term evaluation. DG NEAR. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/ukraine-local-gov-report-2024_en
12. European Parliament. (2024). Implementation of the EU-Ukraine Association Agreement: Local governance dimension. Brussels: Committee on Foreign Affairs. <https://www.europarl.europa.eu/committees/en/afet/studies>
13. GIZ. (2024). Decentralisation for stability: Local governance capacity building in Ukraine — Annual report. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. <https://www.giz.de/ukraine-decentralisation-report-2024>
14. OECD/SIGMA. (2023). Local public administration in Ukraine: Challenges of professionalisation. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/sigma/publications/local-administration-ukraine/>
15. UNDP Ukraine. (2025). Human resource capacity of OTGs: State and challenges. Kyiv: United Nations Development Programme [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025

УДК 351.74:004.738.5

Пфістер Дмитро Генріхович

аспірант

Львівського національного університету імені Івана Франка

Pfister Dmytro

Postgraduate Student of the

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-5396-9294

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11792

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ SMART CITY В УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: АГЛОМЕРАЦІЙНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

DEVELOPMENT OF THE SMART CITY CONCEPT IN UKRAINIAN TERRITORIAL COMMUNITIES: THE AGGLOMERATION DIMENSION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Сучасні процеси цифрової трансформації публічного управління, децентралізації та післявоєнного відновлення територій актуалізують концепцію Smart City як інструмент підвищення ефективності публічного адміністрування, якості послуг і сталого розвитку територіальних громад. В українській практиці смартизація здебільшого реалізується фрагментарно, у вигляді окремих цифрових сервісів, що не інтегровані в систему стратегічного управління та не враховують агломераційний характер соціально-економічних процесів. Це зумовлює необхідність наукового переосмислення Smart City з позицій публічного адміністрування та міжмуніципальної координації.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування агломераційного підходу до розвитку концепції Smart City в українських територіальних громадах та визначення управлінських умов переходу від фрагментарної цифровізації до інтегрованої моделі смарт-врядування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували міжнародні стандарти та стратегічні документи ЄС, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також практики цифрової трансформації українських міст і громад. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, системного та інституційного аналізу, порівняльного підходу, логічного моделювання та структурно-функціонального аналізу.

Результати. Доведено, що Smart City доцільно розглядати не як технологічний проєкт, а як складову модернізації публічного адміністрування, у межах якої цифрові інструменти виконують функцію підвищення результативності політик, координації управлінських процесів, прозорості та підзвітності. Обґрунтовано, що ключовим чинником ефективності смартизації є інституційна інтеграція цифрових рішень у стратегічне, бюджетне та програмно-цільове планування громад. Визначено, що агломераційний вимір Smart City є критично важливим для України, оскільки міжмуніципальні зв'язки у сферах мобільності, інженерної інфраструктури, екологічних ризиків і соціальних послуг потребують узгодженого управління та інтероперабельних цифрових платформ. Запропоновано розглядати агломерації як «точки зростання» Smart City, здатні забезпечувати масштабування цифрових сервісів і концентрацію управлінських ресурсів.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до формування стратегій Smart City на рівні міських агломерацій, удосконалення механізмів міжмуніципальної координації та застосування індексів цифрової трансформації як інструментів оцінювання управлінської зрілості територіальних громад.

Ключові слова: Smart City, розумне місто, публічне адміністрування, агломерація, цифрова трансформація, стратегічне управління, муніципальний менеджмент.

Summary. *Introduction.* Contemporary processes of digital transformation of public governance, decentralization, and post-war territorial recovery actualize the Smart City concept as an instrument for enhancing the effectiveness of public administration, improving the quality of public services, and ensuring sustainable development of territorial communities. In Ukrainian practice, smart transformation is predominantly implemented in a fragmented manner, through isolated digital services that are not integrated into strategic governance systems and do not account for the agglomeration-based nature of socio-economic processes. This determines the need for a scientific rethinking of Smart City from the perspective of public administration and inter-municipal coordination.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the agglomeration-based approach as a governance framework for Smart City development in Ukrainian territorial communities and to identify managerial conditions for the transition from fragmented digitalization to an integrated smart governance model.

Materials and Methods. The research is based on international standards, EU strategic documents, analytical reports of international organizations, scientific works of domestic and foreign scholars, as well as practical cases of digital transformation in Ukrainian cities and communities. The study employs methods of theoretical generalization, systemic and institutional analysis, comparative analysis, logical modeling, and structural-functional analysis.

Results. The study proves that Smart City should be interpreted not as a technology-driven project but as a component of public administration modernization, where digital tools enhance policy effectiveness, coordination of governance processes, transparency, and accountability. It is substantiated that the key determinant of smart transformation effectiveness is the institutional integration of digital solutions into strategic planning, budgeting, and programme-based management at the community level. The research demonstrates that the agglomeration dimension of Smart City is critically important for Ukraine, as inter-municipal linkages in mobility, engineering infrastructure, environmental risks, and social services require coordinated governance mechanisms and interoperable digital platforms beyond administrative boundaries. It is proposed to conceptualize urban agglomerations as «growth points» of Smart City development, capable of concentrating resources, standardizing data governance approaches, and ensuring the scaling of digital services across functionally interconnected territories.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to Smart City strategy formation at the level of urban agglomerations, improving inter-municipal coordination mechanisms, and applying digital transformation indices as tools for assessing the governance maturity of territorial communities.

Key words: Smart City, smart city, public administration, agglomeration, digital transformation, strategic management, municipal management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління концепція Smart City набуває дедалі більшого поширення як інструмент модернізації управління територіальним розвитком, підвищення якості публічних послуг та забезпечення сталого розвитку громад. Водночас у практиці українських територіальних громад смартизація часто реалізується фрагментарно — у вигляді окремих цифрових сервісів або інформаційних платформ, що не інтегровані у систему стратегічного планування та публічного адміністрування. Такий підхід обмежує потенціал Smart City і зводить його до технологічного інструментарію без належного управлінського наповнення.

Особливої актуальності набуває проблема відсутності чітко сформованого агломераційного виміру розвитку Smart City. Адміністративно-територіальна реформа та процеси урбанізаційної концентрації зумовлюють необхідність переходу від управління окремими громадами до координації розвитку функціонально пов'язаних територій. Проте інституційні механізми міжмуніципальної взаємодії, спільного стратегічного планування та управління цифровими інфраструктурами на рівні агломерацій в Україні залишаються недостатньо врегульованими.

За відсутності комплексних стратегічних документів розвитку Smart City на рівні територіальних громад і міських агломерацій цифрова трансфор-

мація не формує системного впливу на соціально-економічний розвиток, просторову згуртованість та управлінську ефективність. Це зумовлює потребу наукового обґрунтування ролі публічного адміністрування у формуванні інституційної архітектури Smart City, визначенні місця агломераційного підходу та розробленні управлінських механізмів інтеграції цифрових інструментів у систему стратегічного розвитку територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку концепції Smart City, цифрового врядування та публічного адміністрування територіального розвитку широко представлена у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади смарт-розвитку міст та управління міськими системами формалізовані, зокрема, в міжнародних стандартах оцінювання міського розвитку ISO 37122 та ISO 37120, які визначають систему індикаторів для аналізу цифрових, управлінських і сервісних компонентів функціонування міст [1; 5]. Методологічне підґрунтя сучасного розуміння врядування, зокрема принципів раціонально-правової організації управління та ролі адміністративних інститутів, сформоване у межах класичних теорій публічного управління, передусім у працях М. Вебера [2].

Важливе місце у формуванні управлінського дискурсу Smart City посідають аналітичні дослідження та рекомендації міжнародних організацій.

У звітах UN-Habitat смартизація міського розвитку розглядається в контексті сталості, просторової згуртованості та підвищення якості життя населення, із наголосом на ролі інституційної спроможності місцевої влади [4]. Аналітичні матеріали Світового банку підкреслюють взаємозв'язок між ефективністю публічної політики, якістю інститутів та використанням даних у процесі ухвалення управлінських рішень [6]. Європейські програмні документи — Digital Europe Programme, Digital Decade Policy Programme 2030 та New Leipzig Charter — акцентують увагу на багаторівневому врядуванні, стратегічній узгодженості та інтероперабельності цифрових рішень як ключових умов розвитку Smart City [7].

В українському науковому просторі проблеми публічного адміністрування, місцевого самоврядування та управління розвитком територій розкриваються у працях вітчизняних дослідників, а також у прикладних аналітичних дослідженнях щодо смарт-інфраструктури та цифрової трансформації міст [9]. Вагомий внесок у формування агломераційного підходу до Smart City зроблено у працях Б. Карпінського, О. Карпінської та Д. Пфістера, де смартизація розглядається як елемент стратегічної архітектури управління міськими агломераціями, що поєднує цифрові рішення з просторовим розвитком, фінансовими механізмами та інституційною координацією [3]. Інституційні аспекти управління розвитком цифрових територій у контексті децентралізації також систематизовано в дисертаційних дослідженнях, присвячених публічному адмініструванню цифрових трансформацій на регіональному та місцевому рівнях [8].

Водночас аналіз наукових публікацій засвідчує, що переважна більшість досліджень зосереджена на рівні окремих міст або територіальних громад, тоді як агломераційний вимір Smart City, проблеми міжмуніципальної координації, управління спільними цифровими інфраструктурами та формування стратегій смарт-розвитку на рівні міських агломерацій залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює актуальність подальших наукових досліджень, спрямованих на обґрунтування інституційних і стратегічних засад розвитку Smart City в українських територіальних громадах у контексті агломераційного публічного адміністрування [3; 7; 8].

Метою статті є обґрунтування агломераційного підходу як управлінської основи розвитку Smart City в українських територіальних громадах та визначення ролі інституційної архітектури й стратегічних документів у переході від фрагментарної цифровізації до інтегрованої моделі «розумного міста» в межах міських агломерацій.

Матеріали і методи: Матеріалами дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики Smart City, публічного адміністрування, цифрового врядування та агломераційного розвитку, міжнародні аналітичні зві-

ти й рекомендації (ISO, OECD, UN-Habitat, World Bank, European Commission), а також нормативно-стратегічні документи у сфері цифрової трансформації та регіонального розвитку. Емпіричну основу дослідження становили відкриті дані, стратегічні документи та практики цифрової трансформації українських територіальних громад і міських агломерацій.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання:

- теоретичного узагальнення та систематизації — для формування концептуального бачення Smart City як інструменту публічного адміністрування;
- інституційного та структурно-функціонального аналізу — для дослідження ролі суб'єктів управління, процедур і механізмів координації у смартизації територій;
- порівняльного аналізу — для зіставлення управлінських моделей Smart City у різних громадах;
- логічного моделювання — для побудови агломераційної логіки Smart City-врядування;
- індексного підходу — для оцінювання управлінської зрілості територіальних громад у контексті цифрової трансформації.

Застосування зазначених методів дало змогу обґрунтувати авторські наукові положення щодо агломераційного виміру розвитку Smart City та запропонувати прикладні управлінські орієнтири для органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Розвиток Smart City в українських територіальних громадах відбувається в умовах багаторівневих трансформацій публічного адміністрування, зумовлених реформою децентралізації, цифровізацією державних сервісів та зміною підходів до управління місцевим розвитком. У вітчизняному дискурсі Smart City дедалі рідше трактується як «набір цифрових сервісів» і все частіше — як інструмент управлінської модернізації, що поєднує цифрові рішення з інституційною спроможністю громади: стратегічним плануванням, організаційною архітектурою, фінансовими механізмами, відкритими даними, інструментами участі та міжмуніципальною координацією.

Українська практика підтверджує: цифрові інновації дають стійкий ефект лише тоді, коли вони «вбудовані» у систему публічного управління і підтримані формалізованими управлінськими процедурами. У цьому сенсі смартизація в Україні розгортається як процес інституціоналізації цифрового врядування на місцевому рівні — із поступовим переходом від точкових IT-рішень до програмного управління цифровою трансформацією (через програми, дорожні карти, відповідальних посадових осіб, регламенти роботи з даними та механізми оцінювання результативності) [6; 8].

Особливої ваги у 2022–2025 роках набуває безпеково-стійкісний вимір смартизації: цифрові інструменти дедалі частіше застосовуються для забезпечення безперервності послуг, управління

інфраструктурними ризиками, координації гуманітарної допомоги, прозорості відновлення та підзвітності використання ресурсів. Це зміщує фокус Smart City в українських громадах у бік «smart resilience» та «data-driven governance», де цифровізація розглядається як управлінська інфраструктура життєстійкості громади, а не як факультативний технологічний проєкт [7].

У таких умовах виникає потреба у рамковій державній політиці, яка не підмінює автономію громад, але забезпечує узгодженість підходів, базові стандарти та інструментарій для планування і вимірювання цифрового розвитку. Саме цю логіку відображає дорожня карта формування державної політики Smart City в Україні, узагальнена в табл. 1, де визначено напрями дій, відповідальних суб'єктів і ключові управлінські результати, необхідні для переходу від фрагментарної цифровізації до системного цифрового врядування [7].

Однією з ключових особливостей розвитку Smart City в Україні є поступове виходження цифрової трансформації за межі адміністративних кордонів окремих міст. У громадах, де міста виконують функції економічних, транспортних, освітніх і сервісних центрів, цифрові рішення неминуче набувають агломераційної логіки: транспортні потоки, інженерні мережі, ринки праці, сервісні маршрути й інституційні взаємозв'язки формують єдиний функціональний простір, який потребує узгодженого управління [6–7].

Агломераційний підхід у смартизації в українському контексті проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах:

- управлінській — необхідність горизонтальної координації між громадами, узгодження пріоритетів і процедур ухвалення рішень;
- інфраструктурній — спільні транспортні, енергетичні, екологічні та комунальні системи, які не відповідають межам однієї громади;
- цифровій — потреба в сумісних даних, інтероперабельних платформах, узгоджених сервісах і спільних механізмах кіберстійкості [7].

З управлінської точки зору агломераційний вимір Smart City в Україні висвітлює ключову проблему: навіть за наявності активної цифровізації в місті-ядрі, відсутність формалізованої координації з прилеглими громадами обмежує масштабування сервісів і перетворення цифрових рішень на єдиний «агломераційний контур» управління. У результаті смарт-практики залишаються локальними, а ефект синергії (дані–мобільність–послуги–інвестиції) не досягається [6–7].

Аналіз практик українських міст засвідчує нерівномірність смартизації та різні типи управлінських моделей. У низці випадків домінує сервісний підхід (електронні послуги, звернення, цифрові канали комунікації), в інших — інфраструктурний (транспортні системи, безпека, диспетчеризація), а в більш зрілих — управлінський (дані як основа рі-

шень, програмна політика цифрової трансформації, інституційні механізми відповідальності) [6; 9–15].

У цьому контексті принципове значення має формування рамкової державної політики смартизації, яка не нівелює автономію територіальних громад, але створює узгоджені методологічні та інституційні умови для їх цифрового розвитку. Необхідність такої політики зумовлена потребою синхронізації стратегічних цілей, управлінських інструментів і відповідальності між різними рівнями публічної влади в умовах агломераційного розвитку та багаторівневої цифрової трансформації. За відсутності єдиної рамки смартизації цифрові ініціативи реалізуються розрізнено, що ускладнює інтероперабельність рішень, порівнюваність результатів і масштабування успішних практик між громадами та агломераціями. Водночас рамкова державна політика дозволяє поєднати стратегічне бачення, нормативні орієнтири та інструменти підтримки у цілісну систему публічного адміністрування цифрового розвитку територій. Саме таку логіку відображає таблиця 1, у якій систематизовано завдання центрального, регіонального та місцевого рівнів публічного управління, визначено часові горизонти та нормативні орієнтири переходу від фрагментарної цифровізації до інтегрованого Smart City-врядування [7].

Запропонована дорожня карта акцентує на необхідності поєднання стратегічних документів, стандартів інтероперабельності, фінансових стимулів і механізмів багаторівневого врядування, що є критично важливим для агломераційного розвитку.

На практиці реалізація Smart City в українських громадах демонструє значну варіативність управлінських моделей. Аналіз діяльності окремих міст дозволяє виокремити кілька репрезентативних траєкторій.

Київ виступає лідером за масштабами цифровізації та кількістю впроваджених сервісів. Смарт-практики столиці орієнтовані насамперед на сервісну та безпекову цифровізацію — електронні послуги, транспортні сервіси, системи оповіщення та відеоспостереження [9–11]. Водночас управлінська модель залишається переважно галузевою: цифрові рішення функціонують як окремі модулі, що лише частково інтегровані у стратегічне управління розвитком міської агломерації. Це обмежує можливості переходу до повноцінного data-driven governance.

Львів демонструє більш збалансовану модель, у якій цифрова трансформація інтегрується в систему стратегічного, фінансового та просторового управління громадою. Смарт-рішення застосовуються як інструменти реалізації політики сталого розвитку, енергоменеджменту, управління інвестиційними проєктами та відкритих даних [14–15]. Важливою особливістю є поступове формування агломераційного підходу, за якого цифрові сервіси та інфраструктурні рішення виходять за межі міста-ядра.

Таблиця 1

Дорожня карта формування державної політики смартизації міст і міських агломерацій України

Рівень публічно-го управління / Виконавець	Ключові завдання та зміни	Нормативні та стратегічні орієнтири (ЄС, міжнародні стандарти)	Орієнтовний горизонт реалізації
Центральний рівень (ВРУ, КМУ, Мінцифри, Мінрегіон)	Розроблення та ухвалення Національної концепції / плану розвитку Smart City та смартизації агломерацій; закріплення базових принципів; визначення термінології, повноважень і механізмів міжвідомчої координації; інтеграція Smart City до стратегій відновлення та регіонального розвитку.	Digital Decade Policy Programme 2030; Urban Agenda for the EU; New Leipzig Charter; GDPR (Регламент (ЄС) 2016/679); Директива (ЄС) 2019/1024 про відкриті дані; ISO 37120/37122/37123.	Короткостроково: до 2026 р. — підготовка концепції та рамкового закону/урядової стратегії; середньостроково: до 2030 р. — інтеграція до державних стратегій відбудови та регіонального розвитку.
Центральний рівень (Мінцифри)	Створення єдиної методики впровадження Smart City (модель зрілості, мінімальні вимоги до цифрової інфраструктури, інтероперабельності та кібербезпеки); розроблення типових технічних вимог до міських платформ та реєстрів; розвиток індексів цифрової трансформації громад; розбудова національної дата-інфраструктури для муніципалітетів	EU eGovernment Action Plan; European Interoperability Framework; практики OECD щодо smart data governance.	Коротко- та середньостроково: 2025–2030 рр.
Центральний рівень (Мінрегіон, профільні міністерства)	Включення Smart City до Державної стратегії регіонального розвитку, документів просторового планування, галузевих політик (транспорт, ЖКГ, енергетика, водопостачання); розроблення механізмів співфінансування міських смарт-проектів; запровадження системи KPI	European Green Deal; EU Urban Mobility Framework; стандарти ISO щодо міських показників; рекомендації UN-Habitat щодо стійких міст.	Середньостроково: до 2030 р.; довгостроково: після 2030 р. — інтеграція до секторальних політик нового покоління.
Регіональний рівень (обласні військові/державні адміністрації, обласні ради)	Формування регіональних рамок підтримки смарт-ініціатив громад (програми співфінансування, консалтинг, обмін практиками); розвиток агломераційних проектів (цифровий громадський транспорт, регіональні геопортали, еко-моніторинг, цифрове планування територій); координація міжмуніципальної взаємодії без обмеження автономії місцевого самоврядування.	EU cohesion policy документи; принципи multi-level governance; рекомендації Комітету регіонів ЄС щодо цифрової та зеленої трансформації міст.	Середньостроково: 2025–2032 рр.
Місцевий рівень (міста, територіальні громади, агломерації)	Розроблення і затвердження муніципальних стратегій Smart City, інтегрованих із стратегіями розвитку громад і планами відбудови; створення або посилення інституційних спроможностей; розгортання пріоритетних смарт-компонентів (е-сервіси, відеоаналітика, smart-mobility, енергоменеджмент, відкриті дані); участь мешканців — e-participation	Європейські практики Amsterdam Smart City, Barcelona Digital City, Smart City Wien; ISO 37120/37122 як орієнтири для власних індикаторів.	Пілотний етап: до 2027 р.; масштабування та інтеграція: 2028–2035 рр., з подальшою еволюцією моделей управління.

Джерело: розроблено автором самостійно

Мукачево репрезентує модель компактного міста з високим рівнем операційної цифровізації. Основний акцент зроблено на електронному документообігу, геоінформаційних системах і транспортних сервісах [15]. Водночас відсутність комплексного стратегічного документа Smart City обмежує масштабування цифрових практик і їх інтеграцію в ширший агломераційний контекст.

Дніпро характеризується інфраструктурно орієнтованою моделлю смартизації, зосередженою

на безпеці, транспорті та диспетчеризації [12; 14]. За відсутності централізованої інституційної координації Smart City цифрові рішення залишаються допоміжними щодо традиційних управлінських процедур.

Полтава демонструє декларативний тип смартизації: наявність концептуальних документів не супроводжується належними механізмами реалізації, фінансуванням та моніторингом результатів [13]. У таких умовах цифрові ініціативи

не трансформуються в інструмент стратегічного управління розвитком громади.

Системне узагальнення наведених практик дозволяє зробити принциповий висновок: визначальним чинником розвитку Smart City в українських територіальних громадах виступає не масштаб або кількість запроваджених цифрових рішень, а рівень їх інституційної інтеграції в систему публічного адміністрування. Йдеться про здатність органів місцевого самоврядування вбудовувати цифрові інструменти у стратегічне планування, бюджетні процедури, організаційну структуру, механізми підзвітності та міжмуніципальної координації. Саме така логіка переходу від фрагментарної цифровізації до програмно-інституційної моделі Smart City повністю корелює з підходами, закладеними у дорожній карті формування державної політики смартизації міст і міських агломерацій України.

У цьому зв'язку постає необхідність концептуального інструменту, який дозволяє поєднати різноманітні компоненти цифрової трансформації громади в єдину аналітичну рамку. Йдеться не лише про фіксацію наявності окремих цифрових сервісів або інфраструктурних рішень (електронні послуги, системи відеоспостереження, міські геоінформаційні платформи), а про оцінювання їх взаємозв'язку з інституційною спроможністю органів влади, управлінням даними, кадровим потенціалом та механізмами ухвалення управлінських рішень. У прикладному вимірі це означає можливість встановити, чи використовуються цифрові інструменти для підтримки стратегічного планування, програмно-цільового бюджетування, міжмуніципальної координації та моніторингу результативності політик, або ж залишаються на рівні ізольованих ІТ-рішень. Саме така логіка потребує інтегрального підходу до аналізу цифрової трансформації, який дозволяє простежити, як окремі цифрові компоненти трансформуються в повноцінні інструменти публічного адміністрування та забезпечують перехід від операційної цифровізації до системного Smart City-врядування.

Аналітичним інструментом оцінювання спроможності територіальних громад до зазначеної інституційної інтеграції цифрових рішень виступає Індекс цифрової трансформації територіальних громад і регіонів. Його значення виходить за межі простого вимірювання рівня цифровізації окремих сервісів або інфраструктурних компонентів. У концептуальному вимірі індекс відображає управлінську зрілість територій, їх здатність застосовувати принципи evidence-based policy, формувати data-driven governance та забезпечувати масштабування цифрових рішень у межах функціональних міських і агломераційних систем. Саме цю взаємодію аналітично відображає рисунок 1, у якому індекс постає як інтегральна рамка, що поєднує інституційну спроможність, цифрову інфраструктуру, управління даними та політичну відповідальність.

Логічним продовженням цього аналізу є оцінювання просторових відмінностей цифрової зрілості, що дозволяє виявити структурні диспропорції розвитку Smart City в Україні (продемонстровано в таблиці 2).

Наведені дані демонструють істотну асиметрію цифрового розвитку між регіонами: поряд із областями-лідерами, які характеризуються сформованою інституційною базою цифрового врядування та здатністю до комплексної смартизації, наявна значна група територій, де цифрові процеси залишаються фрагментарними, несистемними та слабо інтегрованими в управлінські практики [17].

Виявлені диспропорції підтверджують необхідність диференційованої державної політики підтримки цифрової трансформації з урахуванням стартових умов і управлінської спроможності громад. У цьому контексті міські агломерації набувають особливої ролі як «точки зростання» Smart City в Україні, здатні забезпечувати концентрацію ресурсів, інституційну координацію та мультиплікативний ефект цифрових рішень для ширших територіальних систем.

Таким чином, результати аналізу у сукупності формують цілісне уявлення про сучасний стан і траєкторії розвитку Smart City в українських територіальних громадах, підкреслюючи ключову роль інституційної спроможності, багаторівневого врядування та агломераційного підходу як передумов переходу від фрагментарної цифровізації до стійкої моделі публічного адміністрування Smart City.

З урахуванням отриманих результатів дослідження та виявлених диспропорцій цифрового розвитку обґрунтовано низку науково-практичних пропозицій, спрямованих на підвищення результативності впровадження концепції Smart City в українських територіальних громадах в агломераційному вимірі публічного адміністрування.

По-перше, доцільним є інституціоналізація Smart City на рівні територіальної громади як окремого напряму публічної політики з визначенням відповідального суб'єкта (профільного структурного підрозділу або посадової особи), закріпленням регламентів управління даними та процедур міжвідомчої координації.

По-друге, Smart City має бути формалізований у стратегічних документах громади (стратегії розвитку, програми цифрової трансформації, плани відбудови, просторові документи) з чітко визначеними цілями, показниками результативності (KPI) та джерелами фінансування, інтегрованими у програмно-цільове бюджетування.

По-третє, обґрунтовано необхідність запровадження мінімальних вимог інтеоперабельності для муніципальних цифрових платформ і даних, зокрема стандартів обміну, відкритості даних та кіберстійкості, що забезпечить сумісність цифрових рішень у межах територіальних громад і міських агломерацій.

По-четверте, у агломераційному контексті доцільно формувати формалізовані механізми між-

муніципальної координації (угоди про співробітництво, спільні проєктні офіси, координаційні ради) для управління спільними цифровими сер-

вісами та інфраструктурами у сферах мобільності, інженерних мереж, екологічного моніторингу та безпеки.



Рис. 1. Взаємодія індексу цифрової трансформації з Smart City

Джерело: розроблено автором на основі [15–17]

Таблиця 2

Регіональний розподіл Індексу цифрової трансформації в Україні станом на 2024 рік

Група цифрового розвитку	Область	Значення індексу
Високий рівень	Львівська	0,850
	Дніпропетровська	0,844
	Одеська	0,804
	Вінницька	0,755
Вище середнього	Волинська	0,711
	Закарпатська	0,647
	Полтавська	0,640
	Рівненська	0,632
	Харківська	0,617
Середній рівень	Херсонська	0,582
	Черкаська	0,538
	Київська	0,474
	Івано-Франківська	0,436
	Сумська	0,435
Нижче середнього	Кіровоградська	0,407
	Луганська	0,404
	Чернігівська	0,362
	Житомирська	0,343
	Тернопільська	0,341
Критично низький рівень	Чернівецька	0,254
	Хмельницька	0,230
	Запорізька	0,209
	Миколаївська	0,180
	Донецька	0,129
	Автономна Республіка Крим	—
У середньому по Україні	—	0,497

Джерело: сформовано автором на основі [17]

По-п'яте, Індекс цифрової трансформації територіальних громад і регіонів доцільно використовувати не лише як інструмент рейтингування, а як регулярний механізм оцінювання управлінської зрілості, інституційної інтеграції цифрових рішень та визначення пріоритетів державної і регіональної підтримки смартизації.

По-шосте, на державному рівні доцільним є розроблення стратегічного документа щодо розвитку Smart City у територіальних громадах, агломераціях та регіонах України із диференціацією інструментів фінансової та експертної підтримки залежно від рівня цифрової зрілості територій та досягнення визначених управлінських показників.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, розвиток концепції Smart City в українських територіальних громадах у сучасних умовах слід трактувати як інструмент інституційної модернізації публічного адміністрування та підвищення життєстійкості територій, а не як набір ізольованих цифрових сервісів. Проведений аналіз засвідчив, що ключовим чинником результативності смартизації є рівень інтеграції цифрових рішень у стратегічне планування,

програмно-цільове бюджетування, управління даними та механізми підзвітності органів місцевого самоврядування.

Встановлено, що агломераційний підхід дозволяє розглядати Smart City як інструмент координації розвитку функціонально пов'язаних територій, забезпечуючи узгодженість публічних політик у сферах мобільності, інженерної інфраструктури, екологічної безпеки та надання послуг. У цьому контексті міські агломерації виступають ключовими осередками масштабування цифрових рішень і формування data-driven governance в Україні.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні методик формування та реалізації стратегій Smart City на рівні міських агломерацій, удосконаленні механізмів міжмуніципальної координації, а також на інтеграції індексів цифрової трансформації у процеси стратегічного планування, бюджетування та оцінювання результативності публічної політики. Зазначені напрями сприятимуть формуванню цілісної методології публічного адміністрування Smart City та підвищенню ефективності управління розвитком територіальних громад у післявоєнний період.

Література

1. International Organization for Standardization. ISO 37122:2019. Sustainable cities and communities — Indicators for smart cities. Geneva: ISO, 2019. 158 с.
2. Weber M. Economy and Society. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1978. P. 102–118.
3. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Пфістер Д. Г. Стратегіологічна архітектоніка системи smart-інфраструктури в міських агломераціях України. *Moderní aspekty vědy: XXI mezinárodní kolektivní monografie*. 2022. С. 306–330.
4. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2022. С. 24–41.
5. International Organization for Standardization. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life. Geneva: ISO, 2018. 109 с.
6. World Bank. Ending Poverty and Sharing Prosperity: Global Monitoring Report 2014/15. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report> (дата звернення: 22.12.2025).
7. European Commission. Digital Europe Programme; Digital Decade Policy Programme 2030; New Leipzig Charter. Brussels, 2020–2022. С. 9–27, 44–64.
8. Коломечук В. В. Управління розвитком цифрових територій в умовах децентралізації: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії: 051 «Економіка». Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 254 с. С. 41–49, 101–109.
9. Smart-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. Центр Разумкова, 2021. С. 12–27. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/0f0b6dc03ed47c5ea602ec1803739be7.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).
10. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/cfe/cities/smart-cities.htm> (дата звернення: 22.12.2025).
11. Дячкіна А. Як працює додаток «Київ Цифровий» та які функції у ньому є. *Факти*. 2021. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20210105-yak-pratsyuye-dodatok-kyuiv-tsyfrovyj-ta-yaki-funktsiyi-u-nomu-ye/> (дата звернення: 22.12.2025).
12. Харківська міська рада: офіційний портал міських електронних сервісів Харкова. 2024. URL: <https://city.kharkiv.ua> (дата звернення: 22.12.2025).
13. Полтавська міська рада: офіційний вебпортал міста Полтава: електронні сервіси та напрями цифрового розвитку. URL: <https://www.rada-poltava.gov.ua/ua/contact> (дата звернення: 22.12.2025).
14. Львівська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).
15. Департамент економічного розвитку Львівської міської ради. Звіт за 2024 рік. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/33548/36> (дата звернення: 22.12.2025).
16. Львівська міська рада: Портал відкритих даних. URL: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).
17. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Дія. Цифрова громада. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

References

1. International Organization for Standardization. ISO 37122:2019. Sustainable cities and communities — Indicators for smart cities. Geneva: ISO, 2019. 158 p.
2. Weber, M. Economy and Society. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1978. P. 56–78, 102–118.
3. Karpinskyi, B. A., Karpinska, O. B., Pfister, D. H. Strategiological architectonics of the smart infrastructure system in urban agglomerations of Ukraine. In: *Moderní aspekty vědy: XXI mezinárodní kolektivní monografie*. 2022. pp. 306–330 [in Ukrainian].
4. UN-Habitat. World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2022. pp. 24–41.
5. International Organization for Standardization. ISO 37120:2018. Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life. Geneva: ISO, 2018. 109 p.
6. World Bank. Ending Poverty and Sharing Prosperity: Global Monitoring Report 2014/15. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2015. pp. 15–22, 33–46. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>
7. European Commission. Digital Europe Programme; Digital Decade Policy Programme 2030; New Leipzig Charter. Brussels, 2020–2022. pp. 9–27, 44–64.
8. Kolomechuk, V. V. Governance of Digital Territories Development under Decentralization Conditions. PhD dissertation (specialty 051 “Economics”). Lutsk: Lesya Ukrainka Volyn National University, 2021. 254 p. pp. 41–49, 101–109 [in Ukrainian].
9. Razumkov Centre. Smart Infrastructure in Sustainable Urban Development: Global Experience and Prospects for Ukraine. 2021. P. 12–27. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/0f0b6dc03ed47c5ea602ec1803739be7.pdf> [in Ukrainian].

10. OECD. Smart Cities and Inclusive Growth. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/cfe/cities/smart-cities.htm> [in Ukrainian].
11. Diachkina, A. How the «Kyiv Digital» app works and what functions it provides. Fakty. 2021. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20210105-yak-pratsyuye-dodatok-kyiv-tsyfrovyj-ta-yaki-funktsiyi-u-nomu-ye/> [in Ukrainian].
12. Kharkiv City Council. Official Portal of Municipal Electronic Services of Kharkiv. 2024. URL: <https://city.kharkiv.ua> [in Ukrainian].
13. Poltava City Council. Official web portal of Poltava City: electronic services and digital development priorities. URL: <https://www.rada-poltava.gov.ua/ua/contact> [in Ukrainian].
14. Lviv City Council. Official website. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> [in Ukrainian].
15. Department of Economic Development of Lviv City Council. Annual Report 2024. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/33548/36> [in Ukrainian].
16. Lviv City Council. Open Data Portal. URL: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/> [in Ukrainian].
17. Digital Transformation Index of the Regions of Ukraine. Diia. Digital Community. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.12.2025

УДК 35.077.6:35.081:004.738.5(477)

Олісевич Маркіян Мирославович

аспірант

Львівського національного університету імені Івана Франка

Oliskevych Markiyan

Postgraduate Student of the

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0009-0000-5465-880X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11692

СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНІ КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ: ЛОГІКА ВЗАЄМОДОПОВНЮВАНOSTI

SERVICE-ORIENTED CONCEPTS OF THE MODERN STATE: THE LOGIC OF COMPLEMENTARITY

Анотація. Вступ. Стаття аналізує логічний зв'язок сервісно орієнтованих концепцій сучасної держави у контексті формування сервісної орієнтації органів публічного управління. До кола таких концепцій віднесено соціальну, правову, новітню, електронну (цифрову), мережеву та екологічну державу. Сукупність цих понять формує уніфікований науковий дискурс, який дозволяє комплексно охарактеризувати багатовимірний процес становлення сервісної держави. Актуальність дослідження зумовлена потребою інтегрованої теоретичної основи модернізації публічного управління, зорієнтованої на сервісні функції як ключовий напрям діяльності держави.

Мета. Виявити логічні взаємозв'язки між концепціями сучасної держави з позицій сервісної орієнтації органів публічного управління.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі праць українських та зарубіжних авторів, присвячених теоретико-методологічним аспектам сервісно орієнтованих концепцій сучасної держави. Застосовано системний підхід, що забезпечив комплексне розкриття зв'язків між концепціями соціальної, правової, новітньої, електронної, мережевої та екологічної держави.

Результати. Сервісна орієнтація органів публічного управління формується на основі узгодження цінностей і принципів різних концепцій сучасної держави. Концепція сервісної держави акцентує на наданні якісних публічних послуг, орієнтованих на динамічні потреби суспільства та бізнесу. Концепція правової держави визначає верховенство права як основу сервісної діяльності. Соціальна держава формує соціальний вимір публічних послуг, а екологічна — екологічну безпеку та раціональне використання природних ресурсів. Новітня держава репрезентує інноваційно-технологічний аспект сервісної діяльності, інтеграцію цифрових та мережевих інструментів і активну участь у глобалізаційних процесах. Узгодження цих підходів забезпечує системне бачення модернізації публічного управління.

Перспективи. Подальші дослідження передбачають аналіз практичної імплементації зазначених концепцій у діяльність органів публічного управління України.

Ключові слова: сервісна держава, правова держава, соціальна держава, електронна держава, мережеве врядування, екологічна держава, модернізація публічного управління, публічні послуги.

Summary. Introduction. This article investigates the logical interconnection among service-oriented concepts of the modern state within the framework of the service orientation of public administration bodies. The conceptual spectrum includes the social state, rule-of-law state, modern state, electronic (digital) state, network state, and ecological state. Collectively, these notions form a unified scholarly discourse that enables a comprehensive understanding of the multidimensional formation of the service state. The study is motivated by the need for an integrated theoretical foundation for modernizing public administration, where service delivery represents a core functional priority.

Purpose. The purpose of the study is to identify the logical relationships among modern state concepts from the standpoint of service orientation in public administration.

Materials and methods. The research is based on Ukrainian and international academic literature addressing conceptual and methodological aspects of service-oriented models of the modern state. A systemic approach was applied, enabling the analysis of the interrelations among the concepts of the social, rule-of-law, modern, electronic (digital), network, and ecological state.

Results. The service orientation of public administration bodies is shaped through the integration of principles and values embedded in various state concepts. The service state emphasizes the provision of high-quality public services tailored to the evolving needs of citizens and businesses. The rule-of-law state establishes legal supremacy as the basis for service delivery. The social state ensures the social dimension of public services, while the ecological state introduces environmental safety and sustainable resource use as components of state policy. The modern state concept reflects the innovative and technological dimension of service activities, highlighting the role of digital and network solutions and the state's involvement in globalization and integration processes. Such conceptual integration strengthens the theoretical and methodological basis for systemic modernization of public administration.

Prospects. Future research will focus on assessing the practical implementation of these concepts within the activities of public administration bodies in Ukraine.

Key words: service state, rule-of-law state, social state, digital government, network governance, ecological state, public administration modernization, public services.

Постановка проблеми. Сервісну державу визначають як суспільні відносини, що спрямовані на сервісно-орієнтовану державну політику, як цілеспрямований курс дій органів влади та сукупність засобів (механізмів, інструментів, важелів, способів), які вони практично реалізують для створення, забезпечення, функціонування та розвитку сервісної держави (впровадження механізмів взаємодії суб'єктів і об'єктів надання державних та муніципальних сервісів) [7, с. 51]. Це ключова ідея, орієнтуючись на яку в європейських країнах та в Україні формуються уявлення щодо вдосконалення інститутів публічної влади з позицій концепції сервісної держави. Поряд з цим планування інституціонального дизайну сучасної держави залежить від інших концепцій сучасної держави, які так чи інакше зв'язані з сервісними функціями органів публічного управління. Ця ситуація визначає актуальність поставленої у цій статті проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На сьогодні проблематика побудови сервісної держави в Україні розглянута у багаточисельних наукових працях. Більшість з них зосереджується на конкретно-прикладних питаннях, зокрема таких як зміст понять «управлінська послуга», «публічна послуга», «адміністративна послуга», «соціальна послуга» та їх співвідношенні, організаційно-правовому статусі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) тощо. Поряд з цим є дослідження, у яких розглядається проблематика концептуально-методологічного характеру. До таких праць ми відносимо праці зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема О. Барда та Я. Зондерквіста, А. Неймеріка, І. Еліотта та А. Робертса М. Дзевелюка, П. Клімушина, С. Петькуна, Т. Серьогіної, Л. Стороженко тощо. У цих та інших працях містяться підходи щодо ролі окремої концепції чи оцінки взаємозв'язку різних концепцій сучасної держави. Ґрунтуючись на критичному огляді наукових праць, у яких аналізуються різні концепції сучасної держави у контексті тих чи інших досліджуваних питань, ми робимо висно-

вок, що саме цей напрямок досліджень проблематики сервісної держави є на сьогодні незавершеним.

Мета полягає у розкритті логічного зв'язку концепцій сучасної держави з позицій сервісної орієнтації органів публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних авторів, у яких розглянуто концептуально-методологічні питання сервісно-орієнтованих концепцій сучасної держави, на основі яких відбувається модернізація інститутів публічного управління.

У дослідженні реалізовано системний підхід, згідно з яким сервісна орієнтація сучасної держави розглянута в контексті логічного зв'язку таких концепцій як «соціальна держава», «правова держава», «новітня держава», «електронна (цифрова) держава», «мережева держава», «екологічна держава».

Виклад основного матеріалу дослідження. Рамкова модель сервісної держави описується через надання характеристики її суттєвих ознак:

- соціальна спрямованість діяльності органів публічного управління, тісний зв'язок із найбільш важливими потребами та інтересами населення;
- результативність та ефективність надання сервісних функцій управління, обов'язковість досягнення соціально обумовлених цілей, задоволеність громадян якістю наданих їм публічних послуг;
- наявність комфортних умов для отримання громадянами та бізнес-структурами публічних послуг;
- відкритість та гнучкість органів публічного управління, прозорість адміністративних процедур;
- високий рівень довіри населення до публічної влади та її підтримка з боку суспільства.

Ці суттєві ознаки характеризують основу, яка дає можливість знайти логічний зв'язок з іншими концепціями, що впливають на зміну моделі публічного управління відповідно до вимог до інститутів сучасної держави. Способи та шляхи модернізації публічно-владних інститутів на основі різних концепцій сьогодні активно обговорюються. Прибічники концепції сервісної держави стверджують, що вона

спрямована на розбудову відкритої та демократичної держави, органи публічного управління якої має забезпечувати ефективне врядування, особливо в частині виконання сервісних функцій. Поряд з цим сервісна орієнтація держави враховує положення інших концепцій, таких як: «соціальна держава», «правова держава», «новітня держава», «електронна (цифрова) держава», «мережева держава», «екологічна держава». Наш дослідницький інтерес полягає у встановленні логічного зв'язку цих концепцій з позицій сервісної орієнтації органів публічного управління, притаманної всім концепціям сучасної держави. Така постановка проблеми вимагає з'ясування, у першу чергу, логіки формування сервісної держави.

Сучасна модернізація інститутів публічного управління на основі різних концепцій супроводжується впровадженням ІКТ, цифровізацією офіційного документообігу та сфери послуг, інноваційними підходами до організації діяльності органів публічного управління з надання публічних послуг. Без цих інновацій побудова сучасної держави уявляється неможливою, оскільки традиційним інституціям та технологіям публічного управління веберівської держави не достає ресурсів для вирішення складних проблем сьогодення. Сучасна держава не може собі дозволити чисельний бюрократичний апарат. Вона оптимізує свої високі витрати на управління та уникає корупційних ризиків.

Дослідження цього питання має ґрунтуватись на цілісному баченні сучасних концепцій, всієї системи публічної влади в її різних вимірах та її розгляді через призму надання публічних послуг як пріоритетного напрямку діяльності органів публічного управління, на що звертають увагу окремі автори [5]. До того ж система публічної влади окремої країни має бути розглянута у світлі провідних світових тенденцій у контексті різних взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих підходів. Зокрема, автори [5, с. 2] вказують на такі логічні зв'язки з поняттям сервісної держави: «Зміст поняття «сервісна держава» розглядається в рамках категоріального ряду: «соціальна держава», «інформаційний менеджмент», «електронна держава/уряд», «відкрите суспільство», «електронна демократія, і співвідноситься більшою мірою з концепцією інформаційного суспільства». Ми зі свого боку доповнимо, що цей категоріальний ряд є значно ширшим, про що більш детально скажемо нижче. Він має бути доповнений, зважаючи на такі тенденції побудови сучасної держави як децентралізація публічної влади, демократизація суспільного життя, активізація громадянського суспільства та поширення ідеології партнерської державно-громадської взаємодії.

Зазначені провідні світові тенденції відображені у концепціях, логічний зв'язок яких ми маємо встановити. Найбільш розробленими й поширеними у науковому середовищі вважаються концепції правової та соціальної держави. У європейській

та українській науковій літературі достатньо глибоко розкрито їх суть, зокрема у працях [6; 14]. Тому у нас немає необхідності входити до деталей цього питання. Ми зосередимо свою увагу на логіці, яка об'єднує зазначені концепції в єдине ціле. При цьому ми пам'ятатимемо, що формування концепцій сучасної держави є результатом накопичення знань та поступової історичної трансформації соціальних, економічних та технологічних факторів у суспільстві. Результатом їх осмислення як раз й стало створення різних сервісно-орієнтованих концепцій сучасної держави, тобто такої держави, яка вважає своїм основним напрямком діяльності надання громадянам і бізнесу якісних, доступних та зручних публічних послуг.

У рамках нашого дискурсу нам достатньо обмежитись базовими ознаками соціальної держави, які підтверджують її сервісну орієнтованість. Для цього ми звернемось до характеристики соціальної держави, які надані дослідником соціальної політики та трансформації європейських держав загального добробуту А. Гемерійком (Hemerijck A.) [14], який, зокрема, зазначив, що соціальну державу (державу добробуту) можна розглядати у різних вимірах. Він виділяє такі:

- економічний, який характеризує рівень виробництва, споживання, зайнятості населення та стійкість фінансової системи (ринкова держава);
- соціальний, який характеризується рівними можливостями громадян отримати базові послуги з питань охорони здоров'я, освіти, соціального захисту (соціальна держава);
- інституціональний, який характеризує здатність органів публічного управління забезпечувати верховенство права та демократичне врядування (правова держава);
- екологічний, який характеризує стан навколишнього середовища, ефективність в реалізації принципів сталого економічного розвитку та рівня екологічної безпеки (екологічна держава).

З цих базових характеристик ми виділяємо ті аспекти, які в рамках концепції соціальної та правової держави відображають її сервісну орієнтацію на надання базових послуг, зокрема з питань охорони здоров'я, освіти, соціального захисту вразливих верств населення тощо. У будь-яких функціях публічного управління (економічних, політичних, соціальних, фінансових, екологічних, правоохоронних тощо сферах управління) так чи інакше відображається соціальна спрямованість діяльності публічної влади щодо забезпечення громадян, соціальних груп та бізнес-структур необхідними суспільними благами та правами на реалізацію їх професійних, економічних, культурних та інших потреб. Соціальна держава бере на себе зобов'язання щодо їх задоволення. Функціональний зміст цієї діяльності органів публічної влади ми можемо розуміти як виконання «сервісної» функції у широкому розумінні

слова — обслуговування соціальних потреб індивіда та соціальних груп щодо забезпечення гарантованих Конституцією України прав і свобод в різних сферах життєдіяльності.

Сервісна орієнтація соціальної та правової держави відображена у документально-юридичній базі, на якій ґрунтується діяльність органів публічного управління країн Європи. Зокрема, звернемо увагу на прийняття у 1996 р. нової редакції Європейської соціальної хартії, до якої приєдналась у 2026 році Україна [8]. Цією Хартією передбачено, що найважливішою функцією сучасної держави є забезпечення високої якості життя всіх громадян за умови одночасного зростання їхньої самостійності та особистої відповідальності за своє власне матеріальне благополуччя.

Європейська соціальна хартія визначила основні принципи та права громадян, зокрема право на працю, право на соціальний захист, право на освіту, право на охорону здоров'я тощо [8]. Положення хартії показують, що вони безпосередньо пов'язані з ідеями сервісної держави. Сервісна держава прагне задовольнити потреби своїх громадян на основі принципів, закладених у соціальну хартію щодо прав на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист. У міжнародно-правовому документі звертається також увага на якість публічних послуг, у ньому підкреслюється важливість доступу до якісних соціальних послуг, що є основною функцією сервісного управління. Сервісна держава має бути правовою та соціальною, оскільки вона несе відповідальність за забезпечення соціальних прав, що узгоджується з положеннями Хартії про соціальний захист та право на працю.

У міжнародних документах містяться положення, які покладені в основу ідеології сервісної держави. Цінності останньої тісно зв'язані з цінностями як соціальної держави так й правової держави в їх єдності. Цей зв'язок, зокрема розкрито у працях [1; 6]:

- в умовах розвинутої ринкової економіки людина визнається найвищою суспільною цінністю, яка реалізується через забезпечення гідності, соціальної рівності, соціальної безпеки, соціальної справедливості, соціальної свободи, соціальної солідарності. Органи публічного управління через належне врядування забезпечують економічну ефективність, яка дає змогу на високому рівні задовольняти соціальні потреби людини (ринкова держава — соціальна держава);
- основою соціальної держави є правова держава, яка обмежує монополізм та забезпечує справедливую соціальну політику. Правова держава гарантує виконання органами публічного управління її соціальних зобов'язань, соціальних прав людини та соціальних потреб (соціальна держава — правова держава).

Таким чином, ідеологія сервісної держави визнає, з однієї сторони, основним напрямком діяльності служіння індивіду через надання публічних послуг. З іншої сторони сама система публічного

сервісу є складовою діяльності органів публічного управління як соціальної так й правової держави. Їх ознаки визначають також логіку єдності інших концепцій сучасної держави. Зокрема ми бачимо логічний зв'язок сервісної орієнтації держави з концепцією «стратегічної держави». Для демонстрації цього зв'язку звернемося до наукової праці шотландських дослідників публічної політики Ієна С. Елліотта (Ian C. Elliott) та Алесдера Робертса (Alasdair S. Roberts), які надали характеристики стратегічної держави, які, на наш погляд, притаманні також сервісній державі. На їх думку, стратегічна держава забезпечує [13]:

- формування довгострокових цілей та пріоритетів розвитку суспільства, орієнтуючись на сталий розвиток, соціальну справедливість і конкурентоспроможність.
- контроль ресурсів та ефективну координацію їх використання приватним сектором, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.
- швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, відповідна адаптація політики та підходів.

У центрі уваги стратегічної держави — співпраця з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями, що, на нашу думку, є свідченням її сервісної орієнтації. Сучасна стратегічна держава: виконує функцію стимулятора інновацій і змін, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки; використовує сучасні методи та інструменти управління, включаючи цифрові технології; забезпечує загальнодержавний підхід до розробки та надання публічних послуг. Ці характеристики, по суті, мають пряме відношення до сервісної держави, органи публічного управління якої свою сервісну функцію можуть виконувати тільки на основі стратегічного підходу. По суті, стратегічний підхід стає необхідним на етапі високотехнологічного розвитку на етапі інформаційного суспільства (новітньої держави), коли виникла економічна потреба з надання суспільству широкого спектру публічних послуг — транспортних послуг з переміщення товарів, їх зберігання, готельних та охоронних послуг тощо.

З концепцією сервісної держави логічно зв'язана також концепція новітньої держави — електронної (цифрової) держави. Для її характеристики в сучасній науковій літературі використовують такі поняття як «інформаційне суспільство», «діджиталізація», «цифровізація», які відображають особливості нової соціально-економічної системи, яка приходить на зміну індустріальному суспільству. Для такого суспільства, що функціонує в умовах новітньої держави, адекватною є модель публічного управління, засноване на прозорості, відкритості, співпраці та залученні громадськості до процесу прийняття рішень через посередництво інформаційно-комунікаційних технологій.

Таку модель інколи називають нетократичною [10, с. 110]. Ми вважаємо, що поняття нетократична держава більшою мірою фіксує увагу на суб'єктах, що контролюють мережі¹, а не на її технологічних аспектах. У даному разі більш коректно застосовувати поняття «мережева держава». У такому разі воно виступатиме конотацією поняття цифрової держави, оскільки воно лише відтіняє той факт, що в умовах інформаційного суспільства ключову роль, окрім знань, відіграють мережі та технології. Обидва поняття, як «цифрова держава» так й «мережева держава» є конотаціями новітньої держави, яка протиставляється бюрократичним або ієрархічним моделям, характерним для індустріального суспільства.

На основі концепції електронної держави (е-держави) формується сучасна модель публічного управління, яка передбачає широке використання ІКТ для надання публічних послуг, забезпечення прозорості, підвищення ефективності управління та посилення взаємодії між громадянами, бізнесом і владою. Для нас важливим є саме цей аспект, який вказує, що інституціональна конструкція новітньої (цифрової, мережевої) держави поєднується з її сервісною орієнтацією. Публічно-владні інституції держави, користуючись сучасними досягненнями у сфері ІКТ стають спроможними використовувати цифровізацію для надання публічних послуг у різних сегментах суспільного життя — економіці, політиці, культурно-ідеологічній сфері.

Як зазначають автори [5, с. 3] переваги електронної держави, що здійснює публічний сервіс, визначаються такими факторами:

- цільовою орієнтацією виконавчих структур публічної влади на потреби різних соціальних груп населення, що значною мірою зумовлюється перенесенням стандартів і правил бізнесу до системи публічного управління;
- новими якостями управління, заснованими на гнучкому реагуванні відповідно до принципів інтерактивної комунікації та зворотного зв'язку за допомогою призначених для користувача запитів;
- дійсними можливостями реалізації соціальних функцій держави на основі якісного надання публічних послуг широкому колу споживачів;
- зниженням державних витрат управління, пов'язаних із децентралізацією бюрократичних структур і відкритістю процесів прийняття рішень; можливістю контролю процесів управління.

Суспільство на рівні технологічного розвитку новітньої (електронної, нетократичної) держави отримує можливість будувати людино-орієнтовану промисловість відповідно до концепції «Society 5.0»

¹ Примітка. Термін «нетократія» (від network — мережа та kratos — влада, управління) вперше був запропонований шведськими журналістами та філософами Олександром Бардом і Яном Зодерквістом. Він означає владу тих, хто володіє доступом до інформаційних ресурсів і контролює ключові мережі (соціальні, технологічні, комунікаційні) [12].

(Super Smart Society). У своїй основі таке суспільство містить нові цінності, які ефективно збалансують соціум, природу (екологію), економіку та процвітання. Тобто у цій концепції поєднуються соціальні, економічні та екологічні цінності, що відповідають реалізації цілей сталого розвитку та вирішенню глобальних проблем людства [11, с. 6]. Для відображення цього аспекту існує поняття та відповідна концепція екологічної (зеленої) держави.

Сказане вище дає всі підстави вважати, що терміни «сервісна держава», «соціальна держава», «правова держава», «новітня (цифрова, мережева) держава», «екологічна держава», утворюють єдиний науковий дискурс, у якому науковці, можуть досліджувати той чи інший аспект сучасної держави. Сучасній державі різні дослідники дають визначення, виділяючи ті чи інші базові ознаки, створюючи відповідні концепції сучасної держави. Вони відображають дослідницький інтерес вченого та його ціннісні установки. Різноманітність підходів зумовлена прагненням суспільства перебудувати публічне управління сучасної держави відповідно до тих цінностей, які вважаються пріоритетними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наведений вище матеріал засвідчує, що сучасна сервісна держава може бути охарактеризована з різних сторін, які є тісно переплелими й взаємопов'язаними через сервісні функції органів публічного управління. У своїй сукупності всі аспекти відображають цілісні суспільні та публічно-владні відносини. Сервісна орієнтація держави має осмислюватись в координатах інших концепцій. Такий підхід дає можливість більш системно реалізувати концептуальний підхід щодо модернізації інститутів публічної влади як сукупності ієрархічних та горизонтальних зв'язків між елементами всієї системи публічного управління. Концепція сервісної держави акцентує на наданні якісних публічних послуг, орієнтованих на динамічні потреби суспільства та бізнесу. Концепція правової держави визначає верховенство права як основу сервісної діяльності. Соціальна держава формує соціальний вимір публічних послуг, а екологічна — екологічну безпеку та раціональне використання природних ресурсів. Новітня держава репрезентує інноваційно-технологічний аспект сервісної діяльності, інтеграцію цифрових та мережевих інструментів і активну участь у глобалізаційних процесах. Узгодження цих підходів забезпечує системне бачення модернізації публічного управління. При цьому цінності концепцій соціальної держави, правової держави та екологічної держави покладаються в основу ідеології сервісної держави, в той час як концепція новітньої держави більшою мірою відображає інноваційно-технологічний аспект здійснення сервісної діяльності органів публічного управління.

Подальші дослідження передбачають аналіз практичної імплементації зазначених концепцій у діяльність органів публічного управління України.

Література

1. Даніліна М.І. Україна як соціальна держава: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 08 «Право» за спеціальністю 081 «Право». Нац. ун-т «Одеська юридична академія», Одеса, 2023. 245 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26796> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Дашковська Н.К. Екологічна держава: теоретико-правовий аналіз. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». Харків, 2025. 209 с. URL: https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/download/diss/dashkovskoyi/d_dashkovskoyi.pdf.p7s (дата звернення: 14.07.2025).
3. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права*: зб. наук. пр. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 78. С. 60–67. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/ceee6b89-dc80-4555-a1d8-a09fa87dae4f> (дата звернення: 14.07.2025).
4. Європейська соціальна хартія (переглянута). Страсбург, 3 травня 1996 року (Хартію ратифіковано із заявами Законом № 137-V від 14.09.2006, ВВР, 2006, N 43, ст. 418). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 10.06.2025).
5. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. № 2 (57). С. 21–28. URI: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/411> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Небрат В.В. Теоретичні джерела соціальної держави. *Український соціум*, 2023. № 3 (86). С. 87–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.087>
7. Петькун С. Концепція сервісної держави на сучасному етапі розвитку України. *Collection of Scientific Papers «ЛОГОС»*. (March 31, 2023; Zurich, Switzerland). 2023. С. 50–51. <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.14>
8. Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої) : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 43. Ст. 418. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16#Text> (дата звернення: 10.06.2025).
9. Серьогіна Т.В. Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора наук з держ. управ. Харків, 2021. 349 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser_Serohina.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.06.2025).
10. Стороженко Л. «Електронний уряд» як інтегрована платформа формування нетократичного публічного управління: досвід Естонії. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. Вип. 1. С. 103–110. DOI: [10.31673/2786-7412.2023.011898](https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.011898)
11. Янковський В.А., Тишко О.Ю., Карлін М.І., Фоміна О.О., Національні інтереси в контексті формування «SOCIETY 5.0». *Наукові праці ДонНТ У. Серія: економічна*. 2025. № 1 (31). С. 4–11. DOI: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1\(31\)-4-11](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1(31)-4-11)
12. Bard, Alexander, Söderqvist, Jan. *Netocracy: The New Power Elite and Life After Capitalism*. Pearson Education, 2002. 269 p.
13. Elliott I.C., Roberts A. The concept of the strategic state: An assessment after 30 years. *Australian Journal of Public Administration*. 2024. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12685>
14. Hemerijck A. When Changing Welfare States and the Eurocrisis Meet. *Sociologica*. 2012. No. 1. P. 1–50. DOI: [10.2383/36887](https://doi.org/10.2383/36887)
15. Timothy G. Fehler. *Poor Relief and Protestantism: The Evolution of Social Welfare in Sixteenth-Century Emden*. Cambridge University Press, 1999. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315246475>

References

1. Danilina, M. I. (2023). *Ukraine as a social state: theory and practice*. PhD thesis in Law. Odesa: Natsionalnyi universytet "Odeska yurydychna akademii". URL: <https://hdl.handle.net/11300/26796> [in Ukrainian].
2. Dashkovska, N. K. (2025). *Ekologichna derzhava: teoretyko-pravovyi analiz*. PhD thesis in Law. Kharkiv. URL: https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/download/diss/dashkovskoyi/d_dashkovskoyi.pdf.p7s [in Ukrainian].
3. Dzeveliyuk, M. V. (2017). *Servisna derzhava yak funktsionalna model suchasnoi derzhavy. Aktualni problemy derzhavy i prava — Current problems of state and law*, 78, pp. 60–67. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/ceee6b89-dc80-4555-a1d8-a09fa87dae4f> [in Ukrainian].
4. Yevropeiska sotsialna khartiia (perehliana) (1996). Strasbourg, 3 May. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 [in Ukrainian].
5. Klimushyn, P. S. and Spasibov, D. V. (2017). *Kontseptsiiia servisno oriientovanoi derzhavy v konteksti modernizatsii publichnoho upravlinnia. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia — Theory and practice of public administration*, 2(57), pp. 21–28. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/411> [in Ukrainian].
6. Nebrat, V. V. (2023). *Teoretychni dzherela sotsialnoi derzhavy. Ukrainskyi sotsium — Ukrainian society*, 3(86), pp. 87–109. <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.087> [in Ukrainian].
7. Petkun, S. (2023). *Kontseptsiiia servisnoi derzhavy na suchasnomu etapi rozvytku Ukrainy. Collection of Scientific Papers «LOGOS»*, 31 March, pp. 50–51. <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.14> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy (2006). Pro ratyfikatsiiu Yevropeiskoi sotsialnoi khartii (perehlianutoi). URI: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16>
9. Serohina, T. V. (2021). Systema nadannia publichnykh posluh v umovakh detsentralizatsii: metodolohichni zasady. Doctoral dissertation in Public Administration. Kharkiv. URI: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/files-forpages/science/disser_Serohina.pdf [in Ukrainian].
10. Storozhenko, L. (2024). "Elektronnyi uriad" yak intehrovana platforma formuvannia netokratychnoho publichnoho upravlinnia: dosvid Estonii. *Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky — Public administration and digital practices*, 1, pp. 103–110. <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.011898> [in Ukrainian].
11. Yankovskyi, V. A., Tyshko, O. Yu., Karlin, M. I. and Fomina, O. O. (2025). Natsionalni interesy v konteksti formuvannia "SOCIETY 5.0". *Naukovi pratsi DonNT U. Serii: ekonomichna [Scientific papers of DonNT U. Series: economic]*, 1(31), pp. 4–11. [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1\(31\)-4-11](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1(31)-4-11) [in Ukrainian].
12. Bard, A. and Söderqvist, J. (2002). *Netocracy: The new power elite and life after capitalism*. Pearson Education. 269 p.
13. Elliott, I. C. and Roberts, A. (2024). The concept of the strategic state: An assessment after 30 years, *Australian Journal of Public Administration*, pp. 1–12. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12685>
14. Hemerijck, A. (2012). When changing welfare states and the Eurocrisis meet, *Sociologica*, 1, pp. 1–50. <https://doi.org/10.2383/36887>
15. Fehler, T. G. (1999). *Poor Relief and Protestantism: The Evolution of Social Welfare in Sixteenth-Century Emden*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.4324/9781315246475>

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025

Залізняк Вікторія Петрівна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Zalizniuk Viktoriia

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Head of Public Administration Department
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-7014-0207

Кульчій Інна Олексіївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка» імені Юрія Кондратюка*

Kulchii Inna

*Candidate of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0000-0002-0063-6493

Задорожний Володимир Петрович

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та права
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
НУ «Полтавська політехніка» імені Юрія Кондратюка*

Zadorozhnyi Volodymyr

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Management, Administration and Law
Educational and Research Institute of Finance, Economics, Management and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

ORCID: 0000-0003-1257-7192

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11742

КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

RISK CONTROLLING IN STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC INVESTMENT PROJECTS UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану державні інвестиційні проєкти реалізуються за високого рівня невизначеності та багатовекторних ризиків, що обмежує ефективність традиційних механізмів фінансового контролю та внутрішнього аудиту. Це зумовлює потребу в стратегічно орієнтованих підходах до управління ризиками, здатних забезпечити стійкість інвестиційних програм і своєчасне управлінське реагування.

Мета. Метою статті є обґрунтування ролі контролінгу ризиків як елементу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану, а також розроблення авторського інструментарію та сценарного підходу до прийняття управлінських рішень з урахуванням динаміки ризикового середовища.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного узагальнення, системного та структурно-функціонального аналізу, ризик-орієнтований підхід, сценарне моделювання й елементи стратегічного аналізу. У процесі дослідження використано нормативно-правові акти у сфері публічних фінансів і державних інвестицій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем стратегічного управління, контролінгу та ризик-менеджменту, а також аналітичні узагальнення практики реалізації державних інвестиційних програм у кризових умовах.

Результати. У статті систематизовано ризикове середовище державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану з виокремленням безпекових, фінансових, інституційних, правових, репутаційних і соціальних ризиків. Обґрунтовано місце контролінгу ризиків у системі стратегічного управління та запропоновано модель його інтеграції зі стратегічними цілями держави, програмно-цільовим методом і бюджетуванням, орієнтованим на результат. Розроблено авторський інструментарій контролінгу ризиків за етапами життєвого циклу інвестиційного проєкту, доповнений системою ключових індикаторів ризику. Запропоновано сценарний підхід до реалізації державних інвестиційних проєктів, який передбачає формування альтернативних управлінських рішень залежно від рівня та динаміки ризиків.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію моделі контролінгу ризиків і розвиток цифрових інструментів моніторингу державних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічне управління, публічні інвестиції, ризик-орієнтований підхід, сценарне планування, результативне бюджетування.

Summary. Introduction. Under martial law, public investment projects are implemented in an environment of heightened uncertainty and multidimensional risks, which limits the effectiveness of traditional financial control mechanisms and internal audit. This necessitates the adoption of strategically oriented risk management approaches capable of ensuring the resilience of investment programmes and timely managerial responses.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the role of risk controlling as an element of strategic management of public investment projects under martial law, as well as to develop an authorial toolkit and a scenario-based approach to managerial decision-making considering the dynamics of the risk environment.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on theoretical generalisation, systemic and structural-functional analysis, a risk-oriented approach, scenario modelling, and elements of strategic analysis. The research draws on regulatory and legal acts in the field of public finance and public investment, scholarly works of domestic and international researchers on strategic management, controlling, and risk management, as well as analytical generalisations of public investment programme implementation in crisis conditions.

Results. The study systematises the risk environment of public investment projects during martial law, distinguishing security, financial, institutional, legal, reputational, and social risks. The role of risk controlling within the strategic management system is substantiated, and a model of its integration with national strategic objectives, the programme-target method, and results-based budgeting is proposed. An authorial risk controlling toolkit across the stages of the investment project life cycle is developed and supplemented with a system of key risk indicators. A scenario-based approach to the implementation of public investment projects is proposed, providing alternative managerial decisions depending on the level and dynamics of risks.

Prospects. Further research should focus on the practical testing of the proposed risk controlling model and the development of digital tools for monitoring public investments in the context of post-war recovery.

Key words: strategic management, public investment, risk-oriented approach, scenario planning, results-based budgeting.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану суттєво ускладнюють процес стратегічного управління державними інвестиційними проєктами, що пов'язано з різким зростанням безпекових, фінансових, інституційних і правових ризиків, а також з обмеженістю публічних ресурсів та високою динамікою змін управлінського середовища [1, с. 39]. Традиційні інструменти фінансового контролю та внутрішнього аудиту, орієнтовані переважно на ретроспективну оцінку законності й ефективності використання бюджетних коштів, не забезпечують належного рівня адаптивності управлінських рішень і не дозволяють своєчасно реагувати на критичні ризики реалізації інвестиційних програм [2]. У зв'язку з цим постає проблема формування

інтегрованого підходу до контролю й управління ризиками, здатного поєднати стратегічні цілі держави, програмно-цільове бюджетування та результативність державних інвестицій в єдину систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях проблематика управління ризиками дедалі частіше розглядається в контексті стратегічного управління, публічних фінансів і реалізації інвестиційних та проєктних програм в умовах зростаючої невизначеності. Зокрема, Ф. Асебес та ін. обґрунтовують доцільність переходу від класичних матриць «ймовірність–вплив» до кількісних методів пріоритизації ризиків, що дозволяють точніше оцінювати їхній вплив

на вартість і тривалість проєктів [3]. Розвиток цього напрямку доповнюється дослідженням А. Ерфані, в якому запропоновано *data-driven* підхід до моделювання ризиків інфраструктурних проєктів із використанням методів штучного інтелекту (ШІ), що забезпечує автоматизовану ідентифікацію й аналіз еволюції ризиків упродовж життєвого циклу проєкту [4]. Важливий блок досліджень присвячений управлінню ризиками в публічному секторі. Так, Л. Гурб'є та ін., здійснюючи порівняльний аналіз центральних органів влади Франції, Німеччини та Італії, доводять, що домінування регуляторно-комплаєнсного підходу до ризик-менеджменту обмежує його стратегічний потенціал і потребує переорієнтації на інтегровані системи управління ризиками [5, с. 293]. Подібні висновки підтверджуються у роботі А. Альміра та ін., де на основі кейсів інфраструктурних проєктів публічного сектору Індонезії наголошено на критичній ролі системності, належного документування та міжінституційної координації в управлінні ризиками [6, с. 848]. Окремий кластер становлять дослідження, спрямовані на поєднання ризик-менеджменту з інструментами управлінського обліку та контролінгу. У статті К. Фам і К. Ву доведено, що інтеграція систем управлінського облікового контролю й управління ризиками позитивно впливає на організаційну стійкість публічних установ через безперервне планування, вимірювання результативності та взаємодію зі стейкхолдерами [7]. Аналогічно, О. Халіл-Олива та І. Йонек-Ковальська встановили, що ефективність управління ризиками в портфелі проєктів значною мірою визначається стратегічною орієнтацією організації та узгодженістю ризик-менеджменту з цілями портфельного управління [8]. Фінансовий вимір ризиків у масштабних інфраструктурних проєктах ґрунтовно розкрито в дослідженні Б. Чаухан та ін., де доведено, що традиційні фінансові інструменти управління ризиками не відповідають складності сучасних фінансових загроз і потребують доповнення аналітичними та проактивними підходами [9]. У цьому контексті К. Мамедова та І. Агаєв акцентують увагу на значущості кількісних методів оцінювання ризиків, зокрема сценарного аналізу та імітаційного моделювання, для підвищення фінансової стійкості інвестиційних проєктів [10]. Сучасні цифрові підходи до управління ризиками також активно розвиваються в наукових працях. Так, К. Лі та ін. пропонують системний фреймворк оцінювання ризиків генеративного штучного інтелекту в публічному секторі, що базується на сценарному аналізі та формуванні ризик-орієнтованих управлінських рішень [11]. Водночас Н. Тетер та О. Лега обґрунтовують можливість прогнозуальної аналітики на основі ШІ для підтримки стратегічного планування через передбачення ключових показників результативності, що створює методичне підґрунтя для розвитку ризик-орієнтованого контролінгу [12, с. 454].

Узагальнення проаналізованих досліджень свідчить, що попри значний науковий доробок у сфері управління ризиками, недостатньо розробленим залишається питання інтеграції контролінгу ризиків у систему стратегічного управління державними інвестиційними проєктами, особливо в умовах воєнного стану. Наявні праці здебільшого зосереджуються на окремих аспектах проєктного, фінансового чи цифрового ризик-менеджменту, не формуючи цілісного підходу до узгодження контролінгу ризиків зі стратегічними цілями держави, програмно-цільовим методом і результативним бюджетуванням, а також до сценарного використання результатів оцінювання ризиків у прийнятті управлінських рішень. З огляду на це, дане дослідження спрямоване на подолання виявлених теоретико-методичних прогалин шляхом формування інтегрованого підходу до контролінгу ризиків у стратегічному управлінні державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних і прикладних засад контролінгу ризиків як елементу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: 1) систематизувати ризикове середовище реалізації державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану та визначити його ключові структурні компоненти; 2) обґрунтувати місце і роль контролінгу ризиків у системі стратегічного управління державними інвестиціями та розробити модель його інтеграції зі стратегічними цілями, програмно-цільовим методом і бюджетуванням, орієнтованим на результат; 3) запропонувати авторський інструментарій і сценарний підхід до контролінгу ризиків державних інвестиційних проєктів із метою підвищення їх стійкості й адаптивності в умовах воєнних викликів.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є системний і ризик-орієнтований підходи до аналізу стратегічного управління державними інвестиційними проєктами в умовах воєнного стану. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує інструментарій публічного управління, контролінгу, проєктного менеджменту та ризик-менеджменту для обґрунтування ролі контролінгу ризиків у системі управління публічними інвестиціями. У дослідженні використано методи теоретичного аналізу та синтезу, порівняльного і структурно-функціонального аналізу, що дало змогу розмежувати фінансовий контроль, внутрішній аудит і стратегічний контролінг ризиків та визначити їх місце в стратегічному управлінні. Метод систематизації застосовано для формування класифікації ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період, а сценарний аналіз та елементи моделювання — для розроблення авторської моделі інтеграції контролінгу ризиків та інструментарію

управлінських рішень за етапами життєвого циклу проєкту. Такий підхід забезпечив досягнення мети дослідження та формування практично орієнтованих рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Формування сучасних підходів до контролінгу ризиків у публічному управлінні є результатом еволюційного розвитку концепції контролінгу, яка поступово трансформувалася від інструмента обліково-інформаційного супроводу до комплексної системи стратегічного управління. На початкових етапах контролінг був зосереджений переважно на функціях фінансового обліку, бюджетного контролю й аналізу відхилень фактичних показників від планових, що відповідало умовам відносної стабільності економічного середовища та обмеженого спектра управлінських ризиків [13]. Подальше ускладнення соціально-економічних процесів, зростання невизначеності та посилення зовнішніх шоків зумовили переорієнтацію контролінгу на стратегічний рівень управління. У цьому контексті контролінг почав виконувати не тільки функції моніторингу й аналізу, але і завдання координації стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Саме на цьому етапі він сформувався як інтегративна управлінська концепція, що поєднує планування, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення в єдину систему.

У публічному управлінні стратегічний контролінг набуває особливого значення з огляду на складність державних управлінських процесів, багаторівневість прийняття рішень і підвищену відповідальність за використання публічних ресурсів. У межах цієї системи контролінг ризиків посідає окреме місце, оскільки орієнтований на ідентифікацію, оцінювання та попередження загроз, здатних негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей державної політики. На відміну від традиційних форм контролю, він спрямований не лише на фіксацію наслідків відхилень, а насамперед на превентивне управління ризиками та підтримку управлінських рішень в умовах невизначеності. Місце контролінгу ризиків у системі державного управління визначається його інтеграційною функцією між стратегічним плануванням, програмно-цільовим бюджетуванням і системами внутрішнього контролю. Він забезпечує узгодженість стратегічних пріоритетів із реальними можливостями їх реалізації з урахуванням ризикового середовища, в якому функціонують органи публічної влади, та створює аналітичну основу для вибору управлінських альтернатив [14, с. 55].

Особливої актуальності така роль контролінгу ризиків набуває в умовах воєнного стану, коли ризикове середовище реалізації державних інвестиційних проєктів суттєво ускладнюється. Воєнні загрози, обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, динамічна зміна пріоритетів державної політики та під-

вищена вразливість інфраструктурних і соціально значущих об'єктів формують нові вимоги до системи стратегічного управління публічними інвестиціями. За таких умов ефективність державних інвестиційних програм безпосередньо залежить від здатності системи контролінгу ризиків своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їх потенційний вплив та інтегрувати результати аналізу в управлінські рішення. З огляду на це доцільним є виокремлення ключових груп ризиків, що впливають на реалізацію державних інвестиційних проєктів у період воєнного стану, та визначення їх управлінських імплікацій для системи стратегічного контролінгу ризиків, що узагальнено в таблиці 1.

Представлена класифікація свідчить, що ризики державних інвестиційних проєктів не обмежуються окремими фінансовими чи правовими аспектами, а охоплюють безпекову, інституційну та соціальну площини, що суттєво ускладнює процес стратегічного управління публічними інвестиціями. Домінуючими в умовах воєнного стану є безпекові ризики, які мають системний і часто неконтрольований характер. Вони безпосередньо впливають на можливість реалізації інвестиційних проєктів, порушують логістичні ланцюги та зумовлюють необхідність оперативного перегляду строків, обсягів і доцільності інвестиційних рішень, формуючи рівень невизначеності, який не може бути нейтралізований традиційними інструментами фінансового контролю. Фінансові ризики посилюються внаслідок обмеженості бюджетних ресурсів, нестабільності доходної бази та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це знижує прогнозованість реалізації інвестиційних програм і підвищує ймовірність перерозподілу ресурсів на користь короткострокових пріоритетів, що може суперечити довгостроковим цілям державного розвитку. Інституційні ризики відображають трансформаційні процеси в системі публічного управління, пов'язані зі зміною стратегічних пріоритетів, кадровими втратами та зниженням управлінської спроможності окремих органів влади. Такі чинники здатні призводити до фрагментарності управлінських рішень і втрати узгодженості між інвестиційними програмами та стратегічними документами розвитку. Важливе місце в структурі ризикового середовища посідають правові ризики, зумовлені оперативними змінами нормативно-правового регулювання та застосуванням режиму форс-мажору. Попри їхню функціональну доцільність у кризових умовах, вони підвищують рівень правової невизначеності й ускладнюють довгострокове планування інвестиційних проєктів. Доповнюють загальну картину репутаційні та соціальні ризики, що набувають особливої ваги в умовах підвищеної суспільної уваги до використання публічних фінансів і залучення міжнародної фінансової допомоги. Недостатня прозорість або неефективність реалізації державних інвестиційних проєктів може

Таблиця 1

Класифікація ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період

Основні джерела виникнення	Потенційний вплив на інвестиційний проєкт	Управлінські імплікації для системи контролінгу
Безпекові ризики		
Воєнні дії, ракетні обстріли, руйнування інфраструктури, тимчасова окупація територій, порушення логістики	Фізичне знищення об'єктів інвестування, зупинка або згорання проєктів, суттєве подорожчання реалізації	Необхідність сценарного планування, постійного моніторингу безпекових індикаторів, коригування строків та обсягів інвестицій
Фінансові ризики		
Дефіцит державного бюджету, нестабільність доходів, валютні коливання, зростання боргового навантаження	Скорочення або припинення фінансування, перегляд бюджетів проєктів, зростання фінансових втрат	Запровадження ризик-орієнтованого бюджетування, контроль ліквідності та пріоритезація інвестиційних програм
Інституційні ризики		
Зміна стратегічних пріоритетів, реорганізація органів влади, кадрові втрати, зниження управлінської спроможності	Фрагментарність управління, порушення координації між учасниками проєкту, зниження ефективності реалізації	Посилення координаційної функції контролінгу, інтеграція стратегічних цілей і поточних управлінських рішень
Правові ризики		
Запровадження режиму форс-мажору, часті зміни законодавства, спрощення або перегляд процедур закупівель	Правова невизначеність, підвищення ймовірності спорів, ризики невиконання контрактних зобов'язань	Моніторинг нормативних змін, адаптація контрактних умов, підтримка управлінських рішень з урахуванням правових ризиків
Репутаційні та соціальні ризики		
Підвищена суспільна чутливість, контроль з боку міжнародних партнерів, соціальні очікування щодо ефективності витрат	Втрата довіри до органів влади, зниження інвестиційної привабливості, соціальна напруга	Забезпечення прозорості, формування аналітичної звітності та підтримка комунікаційної складової управління

Джерело: узагальнено авторами за [15; 16; 17]

мати довгострокові негативні наслідки для довіри до державних інституцій та інвестиційної привабливості країни.

Таким чином, систематизація ризиків державних інвестиційних проєктів у воєнний період підтверджує доцільність переходу від фрагментарних форм контролю до інтегрованого стратегічного контролінгу ризиків, здатного забезпечити узгодженість управлінських рішень, адаптацію інвестиційних програм до умов підвищеної невизначеності та підвищення стійкості державних інвестицій. У цьому контексті контролінг ризиків доцільно розглядати як ключовий елемент стратегічного управління інвестиційними проєктами, що супроводжує їх на всіх етапах життєвого циклу.

Функціонування контролінгу ризиків спрямоване на інтеграцію стратегічних цілей держави, програмно-цільового методу та бюджетування, орієнтованого на результат, шляхом постійного моніторингу ризикового середовища і коригування управлінських рішень. Це дозволяє узгоджувати довгострокові пріоритети державної політики з реальними ресурсними можливостями та допустимим рівнем ризику, що набуває особливої значущості в умовах воєнного стану. Інструментальною основою такого підходу є використання ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI), які

забезпечують раннє виявлення загроз, оцінювання їх впливу на досягнення запланованих результатів і підвищення оперативності управлінських рішень.

Взаємозв'язок контролінгу ризиків зі стратегічним управлінням державними інвестиційними проєктами, програмно-цільовим бюджетуванням і системою ключових індикаторів ризику доцільно представити у вигляді узагальненої моделі, що відображає роль контролінгу ризиків у забезпеченні стійкості державних інвестицій в умовах воєнного стану (рис. 1). Модель ілюструє взаємодію стратегічних цілей держави, інвестиційних програм, бюджетування, орієнтованого на результат, і системи ключових індикаторів ризику, в межах якої контролінг ризиків виконує координаційну й аналітичну функцію впродовж усього життєвого циклу інвестиційних проєктів. Практична реалізація такої моделі потребує відповідного інструментарного забезпечення, здатного трансформувати стратегічні орієнтири та ризик-індикатори в конкретні управлінські дії. Саме тому ключовим завданням контролінгу ризиків є формування цілісного набору інструментів, які забезпечують ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і коригування ризиків на різних етапах реалізації державних інвестиційних проєктів.

У цьому контексті доцільно запропонувати авторський підхід до інструментарію контролінгу ри-

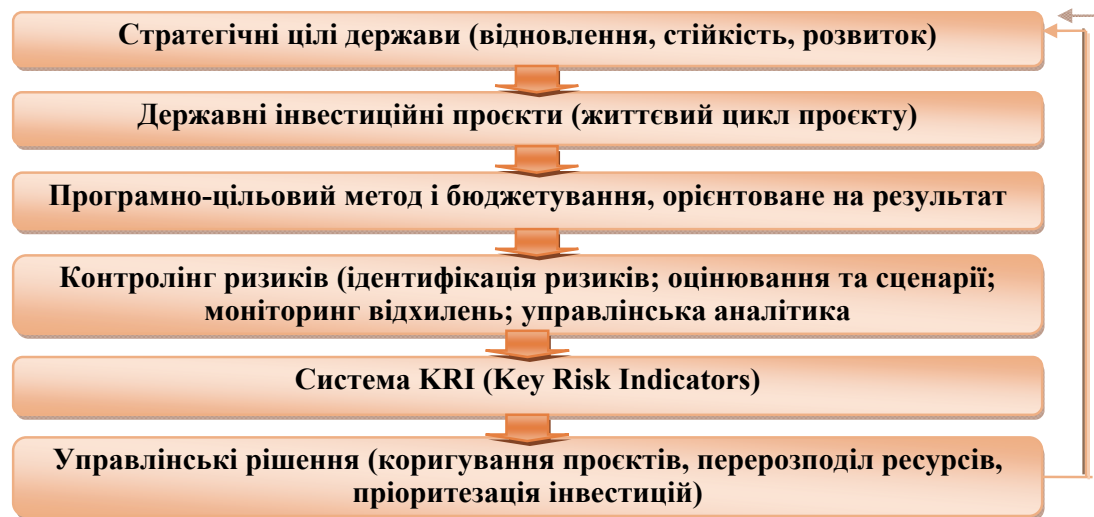


Рис. 1. Модель інтеграції контролінгу ризиків у стратегічне управління державними інвестиціями

Джерело: власна розробка авторів

зиків, який ґрунтується на поєднанні аналітичних, прогностичних і цифрових інструментів та враховує специфіку функціонування державних інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Такий інструментарій орієнтований не лише на фіксацію ризиків, а на формування інформаційної основи для стратегічного вибору управлінських рішень. Центральне місце в системі контролінгу ризиків посідають ризик-матриці, які дозволяють структурувати ризики за рівнем імовірності та масштабом впливу, а також визначити пріоритети управлінського реагування. На відміну від формального переліку ризиків, ризик-матриці в межах стратегічного контролінгу виконують навігаційну функцію, забезпечуючи зв'язок між ризиковим середовищем і стратегічними цілями інвестиційних програм. Інструментальним доповненням аналітичного блоку є система ключових індикаторів ризику (Key Risk Indicators, KRI) та порогові індикатори відхилень, які забезпечують раннє виявлення критичних змін у ході реалізації інвестиційних проєктів. Їх використання дозволяє перейти від періодичного контролю до безперервного моніторингу ризикового середовища та підвищити адаптивність управлінських рішень. Результати моніторингу узагальнюються в аналітичних звітах контролінгу, що виконують комунікаційну функцію між аналітичним рівнем і рівнем стратегічного управління. З урахуванням масштабності державних інвестиційних програм і високої динаміки ризиків особливого значення набуває використання цифрових інструментів моніторингу, які забезпечують оперативний збір і візуалізацію даних та інтеграцію інформації із різних управлінських рівнів. Саме цифровізація дозволяє трансформувати контролінг ризиків із допоміжної аналітичної процедури в безперервний процес стратегічного супроводу інвестиційних проєктів.

Для узагальнення запропонованого інструментарію та відображення його ролі на різних етапах життєвого циклу державних інвестиційних проєктів інструменти контролінгу ризиків і відповідні ключові індикатори систематизовано за етапами реалізації проєкту (табл. 2).

Отримані в процесі контролінгу ризиків аналітичні результати, сигнали системи ключових індикаторів ризику (KRI) та дані поточного моніторингу не є самоціллю, а слугують інформаційною основою для формування альтернативних управлінських сценаріїв реалізації державних інвестиційних проєктів. Саме на цьому етапі забезпечується перехід від ідентифікації та оцінювання ризиків до стратегічного вибору управлінських рішень, орієнтованих на збереження інвестиційної спроможності держави та досягнення запланованих результатів в умовах невизначеності. Формування сценаріїв дозволяє враховувати різні траєкторії розвитку безпекового, фінансового та інституційного середовища і заздалегідь визначати допустимі межі коригування параметрів інвестиційних проєктів. З цією метою доцільно узагальнити можливі сценарії реалізації державних інвестиційних проєктів за результатами контролінгу ризиків, що представлено в таблиці 3.

Використання сценарного підходу до реалізації державних інвестиційних проєктів на основі результатів контролінгу ризиків забезпечує гнучкість стратегічного управління і дозволяє своєчасно адаптувати управлінські рішення до змін безпекового, фінансового та інституційного середовища. Запропонована система сценаріїв створює методичні передумови для переходу від реактивного реагування на ризики до проактивного вибору управлінських альтернатив залежно від рівня ризикових загроз. Це сприяє мінімізації втрат публічних ресурсів, збереженню інвестиційної спроможності держави

Таблиця 2

**Інструменти контролінгу ризиків і ключові індикатори (KRI) за етапами
державного інвестиційного проекту**

Ключові ризики етапу	Інструменти контролінгу ризиків	Приклади ключових індикаторів ризику (KRI)	Управлінський результат
<i>Етап інвестиційного проекту</i>			
<i>Формування та відбір проекту</i>			
Невідповідність стратегічним цілям, недооцінка безпекових ризиків	Ризик-матриці, попередній ризик-аналіз, сценарне моделювання	Частка проектів, що не відповідають стратегічним пріоритетам; рівень безпекової вразливості регіону	Обґрунтований відбір проектів з урахуванням допустимого рівня ризику
<i>Планування та бюджетування</i>			
Дефіцит фінансування, валютні коливання, зміна пріоритетів	Сценарне планування, KRI, порогові індикатори	Відхилення планового бюджету від затвердженого; частка зовнішнього фінансування	Узгодження бюджетних параметрів із ризиковим середовищем
<i>Реалізація проекту</i>			
Затримки виконання, логістичні обмеження, руйнування об'єктів	Поточний моніторинг, цифрові панелі контролю, порогові індикатори	Відсоток виконання графіка робіт; кількість критичних збоїв у логістиці	Оперативне коригування строків і ресурсного забезпечення
<i>Моніторинг і контроль</i>			
Зростання витрат, інституційні збої, управлінські затримки	Аналітичні звіти контролінгу, система KRI	Перевищення фактичних витрат над плановими; частота управлінських відхилень	Своєчасне управлінське реагування та мінімізація втрат
<i>Оцінювання результатів і коригування</i>			
Недосягнення результатів, репутаційні та соціальні ризики	Підсумковий ризик-аналіз, зворотний зв'язок KRI	Рівень досягнення цільових показників; індекс суспільної довіри	Коригування інвестиційної політики та підвищення стійкості майбутніх проектів

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

**Сценарії реалізації державних інвестиційних проектів
за результатами контролінгу ризиків**

Узагальнена оцінка ризиків (за KRI)	Характеристика ризикового середовища	Управлінські рішення щодо проекту	Очікуваний результат
<i>Сценарій реалізації</i>			
<i>Оптимістичний</i>			
Низький — помірний рівень ризиків	Відносна стабілізація безпекової ситуації, контрольовані фінансові ризики	Продовження реалізації проекту за планом, можливе розширення фінансування	Досягнення стратегічних цілей у заплановані строки
<i>Адаптивний</i>			
Помірний — підвищений рівень ризиків	Нестабільне середовище, періодичні фінансові та логістичні збої	Коригування строків, етапність фінансування, перегляд пріоритетів	Часткове досягнення цілей із збереженням інвестиційної спроможності
<i>Кризовий</i>			
Високий рівень ризиків	Суттєві безпекові та інституційні обмеження, дефіцит ресурсів	Тимчасове призупинення або скорочення масштабів проекту	Мінімізація втрат і збереження критичних активів
<i>Воєнний (екстремний)</i>			
Критичний рівень ризиків	Активні бойові дії, руйнування інфраструктури, неможливість реалізації	Згорання проекту або переорієнтація ресурсів на першочергові потреби	Запобігання втраті публічних ресурсів

Джерело: власна розробка авторів

та підвищенню стійкості інвестиційної політики в умовах воєнного стану.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану традиційні інструменти фінансового контролю та внутрішнього аудиту є недостатніми для забезпечення стійкості державних інвестиційних проєктів, що обґрунтовує доцільність переходу до інтегрованого стратегічного контролінгу ризиків як ключового елементу публічного управління інвестиціями. Систематизація ризикового середовища державних інвестиційних проєктів засвідчила його багатовимірний характер і необхідність комплексного врахування безпекових, фінансових, інституційних, правових, репутаційних і соціальних ризиків у процесі стратегічного управління. Обґрунтовано інтеграційну роль контролінгу ризиків у поєднанні

стратегічних цілей держави, програмно-цільового методу та результативного бюджетування, а також запропоновано авторський інструментарій контролінгу ризиків, доповнений системою ключових індикаторів ризику (KRI). Практичну цінність становить сценарний підхід до реалізації державних інвестиційних проєктів, що забезпечує адаптивність управлінських рішень і мінімізацію втрат публічних ресурсів в умовах воєнних загроз. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади при формуванні та реалізації державних інвестиційних програм. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну апробацію запропонованої моделі контролінгу ризиків і розвиток цифрових інструментів моніторингу державних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення.

Література

1. Бойко І. М. Оцінка ризиків фінансової стійкості в державному управлінні: аналітичні інструменти і сфери застосування. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 3 (79). С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2025.4>
2. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritization / F. Acebes et al. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. Article 670. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
4. Erfani A. Data-driven risk modeling for infrastructure projects using artificial intelligence techniques. *arXiv preprint*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.14203>
5. Gournier L., Iacuzzi S., Padovani E., Saliterer I. Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*. 2025. Vol. 41, No. 2. P. 293–307. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
6. Almira A., Nurkholis N., Atmini S. Project risk management in sector public (Lessons learned from Indonesia). *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*. 2024. Vol. 3, No. 3. P. 848–855. DOI: <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i3.1284>
7. Pham Q. H., Vu K. P. Management accounting control system and risk governance in public sector organizational resilience enhancement. *Cogent Social Sciences*. 2025. Vol. 11, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
8. Khalil-Oliwa O., Jonek-Kowalska I. Determinants of the effectiveness of risk management in the project portfolio in the FinTech industry. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 7. Article 111. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12070111>
9. Risk management strategies in large-scale infrastructure projects: A financial perspective / B. Chauhan et al. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2025. Vol. 9, No. 1. Article 10731. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd10731>
10. Mammadova K. M., Agayev I. Analysis of risks in investment projects. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 139–154. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.139>
11. Lee K., Kim H., Whang J. J. SAIF: A comprehensive framework for evaluating the risks of generative AI in the public sector. *arXiv preprint*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.08814>
12. Тетер Н., Лега О. Прогнозна аналітика на основі штучного інтелекту як інструмент передбачення KPI та підвищення ефективності стратегічного планування. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4 (19). С. 454–460. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-65>
13. Могильна Л., Воробйов І. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130>
14. Славкова О. П., Рибіна Л. О. Роль публічних фінансів в економічному зростанні: місце публічних інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59>
15. Using strategic planning and risk management to tackle organizational objectives. *ISSA*. URL: <https://www.issa.int/analysis/using-strategic-planning-and-risk-management-tackle-organizational-objectives> (дата звернення: 13.12.2025).
16. Галанець В., Колодій А. Особливості застосування інструментів адміністративного менеджменту в системі державних фінансів і фінансів бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-116>

17. Савенкова В.Г., Якимчук Н.Я., Житник Ю.В. Правові засади державного стимулювання залучення позабюджетних публічних коштів, «зелених» інвестицій і самозабезпечення для здійснення «зеленого» переходу енергетичного сектору економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 3, № 85. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.32>

References

1. Boiko, I. M. (2025). Otsinka ryzykiv finansovoi stiiikosti v derzhavnomu upravlinni: analitychni instrumenty i sfery zastosuvannya [Assessment of financial sustainability risks in public administration: Analytical tools and application areas]. *Ekonomika: realii chasu — Economics: Time Realities*, 3(79), 39–48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15750059> [in Ukrainian].
2. Lobunets, T. V., Medynska, T. I., & Reikin, V. S. (2024). Analiz ryzykiv innovatsiinykh proektiv v ukrainskomu menedzhmenty ta marketynhu: stratehichni aspekty [Risk analysis of innovative projects in Ukrainian management and marketing: Strategic aspects]. *Akademichni vizii — Academic Visions*, 28. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/897> [in Ukrainian].
3. Acebes, F., González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability–impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 670. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
4. Erfani, A. (2023). Data-driven risk modeling for infrastructure projects using artificial intelligence techniques. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.14203>
5. Goubrier, L., Iacuzzi, S., Padovani, E., & Saliterer, I. (2025). Risk management in the public sector: A comparative analysis of central government settings in France, Germany, and Italy. *Financial Accountability & Management*, 41(2), 293–307. <https://doi.org/10.1111/faam.12416>
6. Almira, A., Nurkholis, N., & Atmini, S. (2024). Project risk management in the public sector (Lessons learned from Indonesia). *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 3(3), 848–855. <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i3.1284>
7. Pham, Q. H., & Vu, K. P. (2025). Management accounting control system and risk governance in public sector organizational resilience enhancement. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2444473>
8. Khalil-Oliwa, O., & Jonek-Kowalska, I. (2024). Determinants of the effectiveness of risk management in the project portfolio in the FinTech industry. *Risks*, 12(7), Article 111. <https://doi.org/10.3390/risks12070111>
9. Chauhan, B., K. A. D., & Soni, R. (2025). Risk management strategies in large-scale infrastructure projects: A financial perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 9(1), Article 10731. <https://doi.org/10.24294/jipd10731>
10. Mamedova, K. M., & Ahaiev, I. D. (2025). Analiz ryzykiv v investytsiinykh proiektakh [Analysis of risks in investment projects]. *Ekonomika transportnoho kompleksu — Economics of the Transport Complex*, 45, 139–154. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225–2304.2025.45.139> [in Ukrainian].
11. Lee, K., Kim, H., & Whang, J. J. (2025). SAIF: A comprehensive framework for evaluating the risks of generative AI in the public sector. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.08814>
12. Teter, N., & Leha, O. (2025). Prohnozna analityka na osnovi shtuchnoho intelektu yak instrument peredbachennia KPI ta pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho planuvannya [Predictive analytics based on artificial intelligence as a tool for forecasting KPIs and improving strategic planning efficiency]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka — Digital Economy and Economic Security*, 4(19), 454–460. <https://doi.org/10.32782/dees.19-65> [in Ukrainian].
13. Mohylna, L., & Vorobiov, I. (2024). Upravlinnia ryzykamy innovatsiino-investytsiinykh proektiv pidpriemstva [Risk management of innovation and investment projects of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-130> [in Ukrainian].
14. Slavkova, O. P., & Rybina, L. O. (2024). Rol publichnykh finansiv v ekonomichnomu zrostanti: mistse publichnykh investytsii [The role of public finance in economic growth: The place of public investment]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual Problems of Economics*, 6(276), 53–59. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-53-59> [in Ukrainian].
15. Using strategic planning and risk management to tackle organizational objectives. (2025). Analytical material. Retrieved from <https://www.issa.int/analysis/using-strategic-planning-and-risk-management-tackle-organizational-objectives>
16. Halanets, V., & Kolodii, A. (2025). Osoblyvosti zastosuvannya instrumentiv administratyvnoho menedzhmentu v systemi derzhavnykh finansiv i finansiv biznesu [Features of applying administrative management tools in public finance and business finance systems]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-116> [in Ukrainian].
17. Savenkova, V. H., Yakymchuk, N. Ya., & Zhytnyk, Yu. V. (2024). Pravovi zasady derzhavnoho stymuliuvannya zaluchennia pozabudzhetykh publichnykh koshtiv, “zelenykh” investytsii i samozabezpechennia dlia zdiisnennia “zelenoho” perekhodu enerhetychnoho sektoru ekonomiky [Legal principles of state stimulation of attracting extra-budgetary public funds, green investments and self-financing for the green transition of the energy sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 3(85), 205–213. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.32> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025

УДК 351.824.11

Івкін Віктор Іванович

*аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*

Ivkin Viktor

*Postgraduate Student of the public administration, tourism and hotel and restaurant business
Vernadsky Taurida National University*

ORCID: 0000-0001-6265-1085

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11734

АГРОВОЛЬТАІКА: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

AGROVOLTAICS: WORLD EXPERIENCE AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Сучасні тенденції глобального розвитку вимагають вирішення таких найгостріших питань, як то охорона та збереження навколишнього середовища, а також задоволення максимально зростаючих енергетичних потреб кожної країни. Відповідно постають питання пошуку додаткових економічно ефективних, екологічно чистих джерел енергоресурсів. Відновлювальні джерела енергії мають значний потенціал і при застосуванні відповідних передових технологій можуть в значній мірі вирішити поставлене завдання. Сонячна енергетика є однією з найрозвиненіших галузей відновлюваної енергетики і переваги сонячної генерації порівняно з традиційними джерелами одержання енергії є безперечними.

Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду використання відновлюваної енергетики і, зокрема, агровольтаїки, та перспектив впровадження такого досвіду в Україні в контексті виконання завдань програми стратегії сталого розвитку країни та забезпечення її енергонезалежності і продовольчої безпеки.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення; аналізу механізмів державного управління щодо використання відновлюваної енергетики в різних країнах світу, а також інструментів державного управління та стимулювання впровадженням технологій агровольтаїки; методи аналогій та абстрагування.

Результати. У результаті проведеного дослідження досягнуто висновку, що структура світової енергетики у найближчим часом сильно диверсифікується, що сприятиме розвитку конкуренції між різними видами енергії, між країнами та регіонами. Розглянуто стан та перспективи розвитку світової сонячної енергетики та одного з актуальних її напрямів – агровольтаїки. У статті досліджено теоретичні засади позитивного впливу альтернативної енергетики та, зокрема, агровольтаїки, на розвиток сільського господарства, яке, будучи однією з найважливіших для країни галузей економіки, має всі передумови для впровадження інноваційних технологій, які сприятимуть використанню чистої енергетики, захисту екології та підвищення ефективності сільського господарства. Виявлено країни-лідери у сфері використання енергії сонця (Китай, Німеччина, Італія, США, Японія) та проаналізовано заходи, які були прийняті в цих країнах та стимулювали бурхливе зростання в них сонячної генерації. Результати дослідження свідчать, що успішний розвиток альтернативної енергетики та агровольтаїки у провідних країнах світу забезпечується за рахунок державної підтримки, чітко визначеної нормативно-правової бази, ефективних механізмів фінансування та потужної інформаційної політики в підтримку нових технологій. Загальні висновки дослідження можуть бути основою для формування наукового підґрунтя впровадження агровольтаїки в Україні.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення механізмів реалізації державної політики щодо впровадження технологій агровольтаїки в Україні.

Ключові слова: агровольтаїка, відновлювана енергетика, державна політика, сільське господарство, світовий досвід, енергоефективність, законодавство.

Summary. Introduction. Modern trends in global development require solving such pressing issues as environmental protection and preservation, as well as meeting the maximum growing energy needs of each country. Accordingly, the question of finding additional cost-effective, environmentally friendly sources of energy arises. Renewable energy sources have significant potential and, when using appropriate advanced technologies, can largely solve the task. Solar energy is one of the most developed branches of renewable energy and the advantages of solar generation compared to traditional sources of energy are undeniable.

The purpose of the article is to study foreign experience in the use of renewable energy and, in particular, agrovoltatics and the prospects for implementing such experience in Ukraine in the context of fulfilling the tasks of the country's sustainable development strategy program and ensuring its energy independence and food security.

Materials and methods. In the research process, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used: theoretical generalization; analysis of mechanisms of state management regarding the use of renewable energy in different countries of the world, as well as instruments of state management and stimulation of the introduction of agrovoltatics technologies; methods of analogies and abstraction.

Results. As a result of the conducted research, the conclusion was reached that the structure of the world energy sector will be highly diversified in the near future, which will contribute to the development of competition between different types of energy, between countries and regions. The state and prospects for the development of world solar energy and one of its current directions – agrovoltatics are considered. The article examines the theoretical principles of the positive impact of alternative energy and, in particular, agrovoltatics on the development of agriculture, which, being one of the most important sectors of the economy for the country, has all the prerequisites for the introduction of innovative technologies that will contribute to the use of clean energy, environmental protection and increasing the efficiency of agriculture. The leading countries in the use of solar energy (China, Germany, Italy, USA, Japan) were identified and the measures that were taken in these countries and stimulated the rapid growth of solar generation in them were analyzed. The results of the study indicate that the successful development of alternative energy and agrovoltatics in the leading countries of the world is ensured by state support, a clearly defined regulatory framework, effective financing mechanisms and a powerful information policy in support of new technologies. The general conclusions of the study can be the basis for forming a scientific basis for the implementation of agrovoltatics in Ukraine.

Prospects. Further research should be directed at improving the mechanisms for implementing state policy on the implementation of agrovoltatics technologies in Ukraine.

Key words: agrovoltatics, renewable energy, state policy, agriculture, world experience, energy efficiency, legislation.

Постановка проблеми. У контексті сучасної парадигми сталого розвитку має відбуватися перехід економіки на відновлювані джерела енергії. Також актуальними залишаються питання підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, яке забезпечить виконання стратегії сталого розвитку щодо продовольчої безпеки. Досвід різних країн щодо формування національних стратегій сталого розвитку енергетики в напрямку збільшення в її структурі відновлюваної енергетики та механізмів стимулювання ефективного розвитку сільського господарства має велике значення для України. Водночас одним з важливих напрямів розвитку як енергетики так і сільського господарства є технологія агровольтаїки, яка останніми роками значними темпами впроваджується в багатьох країнах світу, досягаючи високих результатів. Водночас, вивчення міжнародного досвіду є необхідним елементом у формуванні вітчизняної стратегії розвитку агровольтаїки з метою забезпечення сільськогосподарського виробництва енергією та сприяти підвищенню його ефективності, а також побудови відповідних засад державної політики в сфері енергозабезпечення. Крім того, розвиток відновлюваної енергетики для України є одним із першочергових завдань щодо підвищення її енергетичної та екологічної безпеки. Адже, в першу чергу, це необхідність зменшення імпорту іноземних енергоносіїв і досягнення енергетичної незалежності. По-друге, Україна повинна виконувати міжнародні

зобов'язання, які взяла на себе, зокрема, в рамках Паризької угоди 2015 року [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження альтернативних джерел енергії постійно ведуться як українськими, так і закордонними науковцями. Зокрема, цією проблемою займалися такі дослідники як І. Бланк, Дж. Роджерс, В. Герасимчук, С. Кудря, Л. Матвійчук, А. Прокіп, Г. Півняк, Ф. Шкрабець, С. Бойченко та інші. Агровольтаїці присвячені наукові дослідження канадських вчених У. Джаміля, Д.М Пірса, хорватського науковця Д. Матуліч, а також численні дослідження науковців з Польщі — Kuaban Godlove, Czekalski Piotr, Nwobodo Onyeka, Sell Raivo, Tabah. Водночас, з метою впровадження агровольтаїки в Україні існує потреба в більш глибокому аналізі закордонного досвіду використання технологій агровольтаїки.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є здійснення аналітичного огляду та узагальнення зарубіжного досвіду впровадження агровольтаїки з метою виявлення найкращих практик, які можуть бути адаптовані до умов України.

Виклад основного матеріалу дослідження. **Альтернативна енергетика** — це підхід до виробництва енергії, що ґрунтується на використанні відновлюваних природних ресурсів та технологій, які не завдають шкоди довкіллю. Вона використовує сонячну, вітрову, водну та геотермальну енергію, що забезпечує її довгострокову доступність. Важливою

перевагою такого виду енергії є мінімальні викиди парникових газів, що сприяє зменшенню негативно-го впливу на клімат та збереженню екосистем. Крім того, розвиток альтернативної енергетики має велике значення у сучасних умовах геополітичних викликів, оскільки стабільність функціонування енергетичного сектора визначає рівень національної безпеки. Відповідно, всі країни світу ставлять завдання щодо доступу до різних видів енергії з метою збільшення її загального обсягу. Адже тільки у 2024 році відбулося зростання глобального попиту на електроенергію на 2,2%, що в загальному підсумку перевищило середньорічні показники споживання енергії за останнє десятиліття. Втім за прогнозом Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) до 2035 року споживання електроенергії в світі досягне до 32 трлн. кВт/год із встановленою потужністю 5900 ГВт, а в структурі такого обсягу споживання енергетики альтернативна енергетика складатиме близько 44%. Водночас Міжурядова група експертів зі зміни клімату Організації Об'єднаних Націй в ООН, в своїх висновках зазначає, що частка альтернативної енергії до 2050 року в разі найбільш позитивного сценарію може скласти 77% [2]. У зв'язку з цим у багатьох розвинених країнах світу велика увага приділяється питанням енергетичної ефективності та енергозбереження, яке тісно пов'язане з використанням альтернативних відновлюваних джерел енергії. Причому одним із основних видів таких джерел енергії є сонячна енергетика, яка в останнє десятиліття виходить на провідні позиції в економіках розвинених країн. На думку фахівців та науковців, приріст числа сонячних електростанцій у Євросоюзі щорічно становить близько 35% [2]. Підвищений інтерес у світі до сонячної енергії пояснюється перевагами використання сонячних технологій, серед яких низькі експлуатаційні витрати та надійність джерела живлення. У деяких країнах сонячна енергія сьогодні коштує дешевше, ніж енергія, отримана з інших, зокрема, традиційних джерел. Згідно з прогнозами аналітиків та фахівців у галузі сонячної генерації до 2050 року за 1 МВт-год ціна впаде до 20–40 \$, тобто вдвічі ніж у поточному 2025 році [3].

За підрахунками аналітичного центру Ember, який займається дослідженнями кліматичної політики Європейського Союзу, саме сонячна енергетика у 2024 році забезпечила 29% попиту країн Євросоюзу в електриці, тоді як газ — 15,7%, а вугілля — 9,8%. На атомну енергетику припало 23,7% від загального виробництва електроенергії, на гідроенергетику — 13,2%. Слід також зазначити, що у 2024 році Китай випередив увесь світ за виробництвом відновлюваної енергії, а Індія збільшила виробництво відновлюваної енергії більш ніж утричі, порівняно з попитом на електроенергію, який цього року був значно меншим [4].

Крім того, за інформацією таких профільних інституцій, як IRENA, IEA, BNEF багаті на вуглеводи

країни встановили національні цілі щодо розвитку відновлюваної енергетики: Канада (30–40% до 2030 року); Саудівська Аравія (20% до 2025 року); Об'єднаний Арабський Емірати (15% до 2035 року); Кувейт (10% безстроково); Бразилія (23% до 2030 року) [5]. Найбільшими темпами розвиваються технології та ринки відновлюваних джерел енергії в таких країнах, як США та країнах Європейського Союзу (Швеція, Австрія, Фінляндія, Німеччина, Португалія, Іспанія), Японія, Китай, Бразилія та Індія.

В наукових колах та серед практиків все більше з'являється інформації щодо розвитку нової технології використання сонячної енергії, а саме про агровольтаїку (або Agrivoltaics; Agri-PV; Агри-ПВ) — це спосіб поєднати сонячну енергетику з фермерством. Агровольтаїка — це інноваційна форма поєднання виробництва електроенергії та ведення сільського господарства на одній земельній ділянці. Ця технологія може допомогти ефективніше використовувати землю, підвищити врожайність і видобувати чисту енергію. Засновник Інституту сонячної енергетики ім. Фраунгофера (ISE), професор Адольф Гетцбергер та доктор Армін Застров ще у 1981 році представили концепцію агровольтаїки. Вони довели, що подвійне використання земель може принести велику користь. Вони досліджували, як можна адаптувати традиційні фотоелектричні системи для забезпечення однорідного росту рослин паралельно із виробленням сонячної енергії [6]. Американські дослідники довели можливість сталого розвитку сонячної енергетики в рамках агровольтаїки, коли, з одного боку, мікроклімат деяких сільгоспугідь позитивно позначається на виробництві «зеленої» електрики, а, з іншого боку, сонячні панелі сприяють підвищенню врожайності. Вчені з'ясували, що розсіяна тінь, що відкидається фотоелектричними установками, у ряді випадків надає позитивний вплив на врожай. До таких культур входять, наприклад, салатна зелень, томати і «технічна» кукурудза (використовується для виробництва біопалива). Особливо чуйні на розсіяну тінь певні сорти салату. Таким чином, агровольтаїка відкриває нові можливості підвищення врожайності деяких культур. Втім, принципово в даному випадку саме комбіноване використання земельних ділянок, коли ви одночасно отримуєте сільськогосподарську продукцію і зелену електроенергію. На думку американських фахівців, для задоволення глобального попиту на електроенергію достатньо задіяти під агровольтаїку лише один відсоток сільськогосподарських земель. Європейські країни поступово формують власні правові та інституційні підходи до розвитку агровольтаїки, і серед них найбільш показовим є досвід Німеччини, Франції та Італії, де ця технологія вже інтегрована в державні програми розвитку енергетики та сільського господарства, і незабаром Європа може стати лідером розвитку такої технології використання сонячної енергії.

Агровольтаїчні системи відрізняються від звичайних наземних сонячних електростанцій, які займають великі площі сільськогосподарських угідь тим, що вони дозволяють одночасно виробляти електроенергію та вирощувати сільськогосподарські продукти, причому з вищою врожайністю. Так, обсяг ринку агрофотовольтаїки у 2023 році оцінювався у 5 мільярдів доларів США і за прогнозами зросте на 11,5% до 2032 року. Проекти агровольтаїки з'являються по всьому світі та підтверджують застосування цієї технології в різних сферах сільськогосподарського виробництва (рослинництві, садівництві, бджільництві, тваринництві).

Досвід застосування агровольтаїки засвідчує, що таке комбіноване землекористування має ряд таких переваг.

Оптимізація земель. Агровольтаїка відрізняється від інших проектів сонячної енергетики тим, що земля під сонячними панелями та навколо них використовується одночасно як для вироблення електроенергії так і сільськогосподарського виробництва.

Збільшення врожайності. Адже сонячні панелі над посівами забезпечують тінь, зменшуючи тим вплив палючого сонця та випаровування, що створює мікроклімат, який пом'якшує екстремальні коливання температури та втрату води, та призводить до підвищення врожайності сільськогосподарських культур та зниження потреби у воді.

Підвищення ефективності використання ресурсів. Співіснування сонячних панелей та сільськогосподарських культур сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Панелі вловлюють сонячну енергію для виробництва електроенергії, а ефект затінення знижує потребу в зрошенні та заощаджує воду.

Диверсифікація прибутків. Агровольтаїка може запропонувати фермерам додаткові джерела доходу, адже частина чистої електроенергії може бути продана громаді.

Досвід запровадження агровольтаїки за кордоном демонструє неабиякий успіх і доцільно його більш детально розглянути.

Німеччина вже давно є одним із світових лідерів у використанні енергії сонця. Станом на початок 2021 року у Німеччині на сонячну енергетику припало близько 9% електроенергії. Крім того країна є лідером щодо впровадження як технологій агровольтаїки так і їх законодавчого забезпечення. Особливої уваги в країні агровольтаїка набула у 2000 роках, коли було реалізовано масштабний демонстраційний проект у Геггелбаху (Баден-Вюртемберг), який підтвердив ефективність поєднання аграрного виробництва з виробництвом електроенергії та було доведено, що сумарна продуктивність землі при такій комбінації може перевищувати ефективність окремого використання на 60–80% [7]. Це стало підґрунтям для активізації державної політики і у 2021 році Німеччина офіційно закріпила агровольтаїку у своєму законодавстві щодо відновлюваних джерел енергії та запро-

вадила спеціальні премії до тарифів [8]. Важливим кроком стало створення технічних стандартів щодо технологій агровольтаїки, що дозволило чітко відмежувати агровольтаїку від класичних наземних сонячних електростанцій та забезпечити збереження пріоритетності аграрного використання землі. А у 2022 р. були внесені зміни до регламенту про прямі виплати в межах Спільної аграрної політики ЄС (GAPDZV), які гарантували збереження субсидій для фермерів за умови, що агровольтаїчна система не зменшує корисної площі більш ніж на 15%. Це рішення зняло правову невизначеність і сприяло зростанню інтересу фермерів до технологій агровольтаїки. Таким чином, німецький досвід показує комплексність підходу: поєднання технічних стандартів, правового визнання та фінансових стимулів створило умови для швидкого масштабування агровольтаїки.

У Франції станом на 2024 р. агровольтаїчні установки забезпечили близько 20% усіх нових сонячних потужностей країни, а вже з 2026 р. очікується щорічне введення понад 1 ГВт таких систем [9]. Починаючи з 2017 року технологія впроваджувалась у проекти тепличного типу, проте згодом значну частку здобули системи відкритого ґрунту, зокрема у виноградниках та садах. Проте певний час, через відсутність чіткого законодавчого визначення поняття агровольтаїки мали місце низка зловживань в сфері фінансування, пільгами скористалися проекти, які не мали відношення до агровольтаїки. У відповідь у 2021–2023 рр. Франція законодавчо визначила технологію агровольтаїки. Нове законодавство передбачає обмеження щодо щільності покриття панелями, зобов'язання доводити аграрну користь та вимогу збереження агровиробництва як основної функції землі [10]. Завдяки цьому агровольтаїка у Франції отримала чіткий правовий статус, що дало поштовх для масштабних інвестицій. Французький досвід свідчить про важливість чіткого законодавчого визначення, яке гарантує баланс між енергетичними й аграрними інтересами.

Італія є одним із світових лідерів щодо сонячної генерації і займає третє місце після Китаю та Німеччини. Перехід Італії на сонячну енергетику та її швидке нарощування пояснюються тим, що в країні практично відсутні невідновлювані ресурси і країна залежить від імпорту природного газу з інших країн. Сонячна енергетика Італії забезпечує 7,2% споживання електроенергії у країні. В країні також достатньо поширене використання агровольтаїки та зроблені важливі кроки щодо законодавчого затвердження таких технологій. Так, у 2020 р. під егідою ENEA було започатковано ініціативу «Agrivoltaico Sostenibile», яка розробила технічні стандарти та методики моніторингу врожайності під сонячними панелями, а у 2021 р. Італія в законодавчому порядку заборонила будівництво класичних сонячних електростанцій на родючих сільськогосподарських землях, та залишала можливість викори-

стання цих земель лише для агровольтаїчних систем [11]. Важливим поштовхом для розвитку агровольтаїки в Італії стало її включення до Національного плану відновлення та стійкості (PNRR) і для цієї галузі було виділено 1,1 млрд. євро на встановлення понад 1 ГВт потужностей до 2026 року [12]. Італія також інтегрувала агровольтаїку у стратегію розвитку села, яка розглядається як спосіб диверсифікації доходів фермерів, підвищення кліматичної стійкості та ефективного використання ресурсів [13]. Для села соціальні та економічні вигоди агровольтаїчних проєктів також є значними. Для фермерів оренда землі під сонячні панелі забезпечує стабільне та диверсифіковане джерело доходу, зміцнюючи їх фінансову стійкість. Місцеві спільноти також виграють від проєктів, що включають велосипедні маршрути, освітні зони та пішохідні стежки, що сприяє соціальній стійкості та залученню місцевих жителів. Такий підхід робить Італію одним із найдинамічніших ринків агровольтаїки у Європі.

Азійські країни також стали одними з піонерів інституційного закріплення агровольтаїки.

Японія у 2013 році ухвалила директиву Міністерства сільського господарства, лісівництва і рибальства, згідно з якою було дозволено розміщувати сонячні панелі на сільськогосподарських землях без зміни їхнього цільового призначення за умови продовження агровиробництва. Крім того були встановлені чіткі вимоги до технології агровольтаїки, які не дозволяли падіння врожайності на сільськогосподарських землях. Впровадження агровольтаїки супроводжувалося жорсткою системою звітності: фермери зобов'язані щороку подавати дані про урожайність, і в разі суттєвого її падіння дозволи на агровольтаїку могли бути відкликані. Утім у 2018 році запроваджено довгострокові дозволи на десять років для деградованих або малородючих земель, що стимулювало поширення агровольтаїки в депресивних регіонах та занедбаних землях. Також були запроваджені економічні стимули — фіксований «зелений тариф» на 20 років, що, в цілому, створило сприятливе середовище для масового поширення технології агровольтаїки і уже 2020 році в країні було реалізовано понад дві тисячі агровольтаїчних об'єктів, сумарна потужність яких перевищила 200 МВт, при цьому під панелями вирощуються понад 120 культур — від традиційного рису до овочів і грибів. Агровольтаїка у Японії не лише зменшила навантаження на землю, а й стала інструментом соціальної політики: вона сприяла залученню малих фермерів, відновленню занедбаних угідь і підвищенню продовольчої безпеки [14].

Південна Корея приєдналася до технологій агровольтаїки тільки останніми роками, проте одразу інтегрувала її у стратегію підтримки фермерів. Зростання інтересу до агровольтаїки та потреба підтримати сільське населення змусили владу країни розпочати реформи з формування нормативної

бази. Так, у 2024 році було дозволено використання землі для агровольтаїчних систем на 20–23 років. Паралельно було запроваджено програми навчання фермерів, страхування ризиків щодо цих нових технологій, а також встановлено, що операторами агровольтаїчних систем могли бути лише аграрії або кооперативи, а не сторонні інвестори. Такі вимоги гарантували саме сільській громаді вигоди від розвитку нової галузі. Все зазначене сприяло тому, що зараз у Кореї функціонують десятки пілотних агровольтаїчних проєктів, у тому числі на рисових полях і пасовищах, де панелі встановлені на висоті 3–5 метрів, що забезпечує можливість використання сільгосптехніки і дає додаткові агротехнічні переваги — зменшення випаровування вологи та захист рослин від екстремальних погодних явищ. Таким чином, Південна Корея поступово формує комплексну модель розвитку агровольтаїки, яка поєднує довгострокові дозволи, соціальний захист та технічні стандарти [15, 16].

У Сполучених Штатах Америки агровольтаїка ще не має єдиного національного правового визначення, однак розвиток відбувається через комбінацію федеральних фінансових програм і ініціатив окремих штатів. Такий децентралізований підхід зумовлений особливостями американського федералізму, де земельне законодавство та регулювання використання територій здебільшого належать до компетенції штатів, тоді як федеральний уряд стимулює розвиток технологій через податкові та кредитні механізми. На федеральному рівні ключовими інструментами стали податковий інвестиційний кредит (Investment Tax Credit, ITC), що дозволяє компенсувати частину витрат на встановлення сонячних систем, та програма Міністерства сільського господарства США (USDA) Rural Energy for America Program (REAP), яка надає фермерам гранти і кредити на впровадження відновлюваних джерел енергії, включно з агровольтаїкою [17]. Хоча ці механізми не створені спеціально для агровольтаїки, вони забезпечують доступ до фінансування для господарств, які хочуть поєднати виробництво енергії та продовольства. Таким чином, навіть за відсутності спеціального закону федеральні інструменти формують основу для економічної доцільності агровольтаїчних проєктів. Нині у США впроваджено десятки агровольтаїчних проєктів, які реалізуються в різних форматах: від вирощування ягід та овочів під панелями до використання пасовищ для одночасного випасу худоби та виробництва енергії. Деякі ініціативи орієнтовані на екологічний ефект, зокрема створення сприятливих умов для запилювачів або збереження біорізноманіття («pollinator-friendly solar»), що інтегрує агровольтаїку у природоохоронну політику [18]. Хоча частка агровольтаїки у загальній сонячній генерації країни ще невелика (менше 5%), її роль постійно зростає. За оцінками Міністерства енергетики США, станом на 2025 рік

загальна встановлена потужність агровольтаїчних систем перевищила 8 ГВт. Важливим фактором є й суспільна підтримка агровольтаїки. Опитування показують, що більшість фермерів розглядають агровольтаїку як спосіб підвищення доходів і зменшення ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами, а понад 70% громад, де розташовані такі системи, позитивно оцінюють їхній вплив на розвиток територій. Крім того наукова спільнота США активно працює над розробкою оптимальних моделей агровольтаїки для різних кліматичних зон та агротехнічних умов. Систематичні дослідження здійснюють університети Аризони, Орегону, Массачусетсу, а також Національні лабораторії енергетики (NREL). Програма фінансування Foundational Agrivoltaic Research for Megawatt Scale (FARMS) фінансує проекти, які досліджують вплив агровольтаїчних конструкцій як на сільськогосподарське виробництво, так і на виробництво енергії, а також з'ясовують як агровольтаїка може інтегруватися в існуючі сонячні електростанції [19]. Таким чином, досвід США демонструє специфічну децентралізовану модель розвитку агровольтаїки: за відсутності єдиного національного правового регулювання, вирішальну роль у впровадженні агровольтаїки відіграють програми окремих штатів, федеральні податкові стимули та наукові дослідження.

Регіон Латинської Америки має значний потенціал для розвитку агровольтаїки з огляду на сприятливі кліматичні умови, великі площі сільськогосподарських угідь і, водночас, має потребу у стійкому продовольчому та енергетичному забезпеченні.

Чилі стала першою країною Латинської Америки, де в 2017–2018 роках реалізовано три пілотні агровольтаїчні проекти за участі Fraunhofer Chile. Невеликі системи потужністю близько 13кВт кожна були встановлені у муніципалітетах Ель Монте, Куракаві та Лампа неподалік Сантьяго. Їхнє завдання полягало у випробуванні різних конфігурацій сонячних панелей і культур, вирощуваних під ними, зокрема овочів, винограду та кормових трав. Результати показали, що завдяки затіненню вдалося знизити випаровування ґрунтової вологи та стабілізувати врожайність, тоді як вироблена електроенергія використовувалася для систем зрошення. Це продемонструвало подвійний ефект — енергетичний і водогосподарський, що особливо важливо для посушливих регіонів країни. На основі цих результатів чилійський уряд почав розглядати агровольтаїку як інструмент боротьби з пустелями та як шлях підвищення ефективності фермерських господарств у долинах Центрального Чилі [20].

У Мексиці дослідження проводяться у співпраці з університетами та міжнародними партнерами, зокрема в напрямі поєднання агровольтаїки з тепличними господарствами для зменшення витрат на охолодження та зрошення. В країнах Карибського басейну агровольтаїку розглядають як ефектив-

ний спосіб підвищення енергетичної незалежності та продовольчої безпеки на островах, де кожен гектар землі має критичне значення. У 2023 році Міжамериканський банк розвитку (IDB) профінансував техніко-економічне обґрунтування агровольтаїчного комплексу з поєднанням сонячних панелей і козинних ферм для малих острівних громад в цих країнах [21].

Водночас дослідники зазначають, що для просування сонячних проектів в сільськогосподарський комплекс потрібна законодавча підтримка. У Франції, Німеччині, Італії, Чехії та Нідерландах правила дозволяють спільне використання землі для сільського господарства та виробництва електроенергії без втрати сільськогосподарських субсидій, що вже дозволило реалізувати понад 200 проектів агровольтаїки по всій Європі. Втім в Угорщині, Польщі та Словаччині таких законодавчих актів немає.

Для подальшого розширення технологій агровольтаїки на державному та міждержавному рівнях запроваджуються різні інструменти, за допомогою яких стимулюється використання альтернативних джерел енергії. У Європейському Союзі ще з середини минулого сторіччя почалася дискусія щодо застосування заходів з метою стимулювання країн до впровадження відновлюваної енергетики. З цією метою була прийнята Директива 2001/77/ЄС щодо стимулювання використання електроенергії, виробленої з альтернативних джерел енергії на внутрішньому ринку електроенергії Європейського Союзу та наступна Директива про альтернативні джерела енергії 2009/28/ЄС від 23 квітня 2009 року [22]. Кожна країна Європейського Союзу своїм законодавством визначила у який спосіб здійснюватиметься таке стимулювання та його види. Серед найбільш застосовуваних видів стимулювання використання альтернативних джерел енергії особливої уваги заслуговують: «зелений тариф», система «зелених» сертифікатів, інвестиційні гранти, які застосовуються у багатьох країнах Європейського Союзу, податкові пільги, які часто доповнюють основні види стимулювання у Європейських країнах. Також деякими країнами Європейського Союзу застосовуються низьковідсоткові кредити з більш довгими періодами погашення для виробників електроенергії з альтернативних джерел енергії. Вже до 2009 року більш ніж у 60 країнах світу (у тому числі США, Канаді, Австралії, Японії, країнах ЄС, Китаї, Індії, Бразилії та ін.) було прийнято довгострокові національні програми освоєння відновлюваних джерел енергії з особливим акцентом на підтримку сонячної енергетики. Такі завдання забезпечуються надійним фінансуванням за рахунок коштів бюджету та приватного бізнесу з використанням механізму приватно-державного партнерства.

Згідно зі статтею 15 Закону України «Про альтернативні джерела енергії», Україна бере участь у міжнародному співробітництві у сфері виробництва та споживання енергії, виробленої з альтерна-

тивних джерел, відповідно до законодавства України та міжнародних договорів України [23]. Слід зауважити, що Україна з усіх пострадянських країн має найбільші успіхи у розвитку відновлюваної енергетики. Окрім того, Енергетична стратегія України на період до 2035 року передбачає збільшення частки відновлюваної енергетики до рівня 25%. Водночас після війни питання енергетичної незалежності та стійкої відбудови стане визначальним для України. Агровольтаїка може стати одним із таких рішень, оскільки вона одночасно зміцнює продовольчу безпеку, створює нові робочі місця та зменшує навантаження на енергосистему. Основними чинниками, що сприятимуть розвитку агровольтаїки в Україні мають стати: підтримка з боку держави впровадження технологій агровольтаїки; зацікавленість територіальних громад; залучення інвестицій; удосконалення нормативно-правової бази щодо використання таких технологій; подальші наукові дослідження щодо пошуків підвищення ефективності використання технологій агровольтаїки; адаптація зарубіжного досвіду.

Висновки. Проведене дослідження сучасних тенденцій розвитку агровольтаїки у провідних країнах світу дозволяє зробити висновок, що впровадження технологій агровольтаїки є достатньо ефективним. В першу чергу, агровольтаїка сприяє розвитку не тільки сільського господарства за раху-

нок використання сучасних енергозберігаючих технологій, але й забезпечує чистою енергією як сільськогосподарських товаровиробників так і місцеві громади. Крім того, впровадження агровольтаїки сприяє покращенню екологічної ситуації в регіоні, дозволяє суттєво зменшити рівень забруднення довкілля. Загальний позитивний економічний ефект від впровадження агровольтаїки може стати стимулом для залучення інвестицій в аграрний сектор. Проте розвиток сонячної генерації у розвинених країнах став можливим, головним чином, завдяки заходам державної підтримки виробників та споживачів нетрадиційної енергії. В Україні на сьогодні впровадження цих технологій гальмується з наступних причин. Зокрема, має місце неврегульованість нормативно-правової бази — відсутні норми які дозволяють розміщення агровольтаїчних систем на землях сільськогосподарського призначення; достатньо висока вартість технологій і їх впровадження стримується існуючими складнощами з отриманням кредитів та низькою зацікавленістю інвесторів; технології агровольтаїки потребують підготовки відповідних фахівців. Натомість зарубіжний досвід впровадження агровольтаїки, отримані ефективні результати мають стати підґрунтям для проведення зваженої політики впровадження агровольтаїки в Україні, особливо в умовах післявоєнної відбудови та економічної трансформації.

Література

1. Паризька угода. Ратифікована Законом № 1469-VIII від 14.07.2016 р.
2. IPCC Sixth Assessment Report. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_b15dcae6f0aa9f97f8edc1dd28852e4677290db0-1628508984-0-gqNtZGzNAeKjcnBszQIO#Full (дата звернення: 15.12.2025).
3. Engels, Jip, The Promotion of Electricity from Renewable Energy Sources in the European Union. August 30, 2011. URL: <https://ssrn.com/abstract=1939760> (дата звернення: 29.11.2025).
4. European Electricity Review 2025. Ember, 2025. URL: https://ember-energy.org/app/uploads/2025/01/EER_2025_22012025.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
5. World Energy Transitions Outlook: 1.5 °C Scenario Pathway. URL: <https://www.irena.org/Energy-Transition/Socio-economic-impact> (дата звернення: 15.12.2025).
6. INSPIRED — Agri-PV: Sustainable Use of Agrivoltaics. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems (ISE). URL: file:///C:/Users/polzo/Downloads/Factsheet_INSPIRED%20Agri-PV.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
7. Trommsdorff M., Weselek A., Bauerle A. et al. Agrivoltaics: Opportunities for Agriculture and the Energy Transition. Freiburg: Fraunhofer ISE, 2022. 76 p.
8. Trommsdorff M., Vollprecht J., Sterzenbach T. Legislation on Agrivoltaics in Germany: Changes and Complements Towards a Comprehensive Legal Framework. AgriVoltaics World Conference Proceedings. Freiburg, 2024. P. 15–32.
9. Chatzipanagi A., Taylor N., Jaeger-Waldau A. Overview of the Potential and Challenges for Agri-Photovoltaics in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2023. 57 p.
10. ADEME. L'Agrivoltaïsme: État des lieux et perspectives. Paris: Agence de la Transition Écologique, 2022. 122 p.
11. Decreto Legislativo n. 199/2021. Attuazione della direttiva (UE) 2018/2001 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili. Roma: Gazzetta Ufficiale, 2021.
12. European Commission. Commission Decision C(2023) 5246 final. State Aid SA.102871. Italy. Brussels, 2023. 34 p.
13. ENEA. Progetto Agrivoltaico Sostenibile. Roma: ENEA, 2021. 98 p.
14. Sekiyama T., Nagashima A. Solar Sharing for Both Food and Clean Energy Production: Performance of Agrivoltaic Systems for Corn, Potato, and Soybean. *Environments*. 2019. Vol. 6(6). P. 65–74.
15. Kim J., Lee Y., Park H. Policy Challenges for Agrivoltaics in South Korea. *Energy Policy*. 2022. Vol. 165. P. 112938.
16. Kang H., Lee J., Choi S. Legal Reforms for Agrivoltaics in Korea. Seoul: Korean Rural Economic Institute, 2024. 65 p.

17. U.S. Department of Agriculture. Rural Energy for America Program (REAP): Annual Report 2022. Washington, D.C.: USDA, 2023. 62 p.
18. National Renewable Energy Laboratory (NREL). Agrivoltaics Research Activities: Annual Report 2022. Golden, CO: NREL, 2023. 54 p.
19. Proctor K., Bradley A., Pascaris A. Integrating Agriculture and Solar Energy: A Socio-Technical Analysis of Agrivoltaics in the U.S. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2022. 142 p.
20. Fraunhofer Chile Research. Agrivoltaic Pilot Projects in Central Chile: Technical Report. Santiago: Fraunhofer Chile, 2019. 59 p.
21. Inter-American Development Bank. Agrivoltaics for Caribbean Islands: Feasibility Study. Washington, D.C.: IDB, 2023. 73 p.
22. Директива Європейського Парламенту та Ради № 2009/28/ ЄС від 23.04.2009 р. URL: http://saee.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
23. Про альтернативні джерела енергії. Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/555-15> (дата звернення: 15.12.2025).

References

1. Parugska uгода [Paris Agreement]. Ratyfikovana Zakonom № 1469-№ 1469-VIII vid 14.07.2016 [in Ukrainian].
2. IPCC Sixth Assessment Report. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/?_cf_chl_jschl_tk__=pmd_b15dcae-6f0aa9f97f8edc1dd28852e4677290db0-1628508984-0-gqNtZGzNAeKjcnBszQlO#Full
3. Engels, Jip. (2011). The Promotion of Electricity from Renewable Energy Sources in the European Union. August 30 URL: <https://ssrn.com/abstract=1939760>
4. European Electricity Review 2025. Ember, 2025. URL: https://ember-energy.org/app/uploads/2025/01/EER_2025_22012025.pdf
5. World Energy Transitions Outlook: 1.5 °C Scenario Pathway. URL: <https://www.irena.org/Energy-Transition/Socio-economic-impact/>
6. INSPIRED — Agri-PV: Sustainable Use of Agrivoltaics. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems (ISE). URL: file:///C:/Users/polzo/Downloads/Factsheet_INSPIRED%20Agri-PV.pdf
7. Trommsdorff M., Weselek A. and Bauerle A. (2022). Agrivoltaics: Opportunities for Agriculture and the Energy Transition. Freiburg: Fraunhofer ISE, 76 p.
8. Trommsdorff M., Vollprecht J., Sterzenbach T. (2024). Legislation on Agrivoltaics in Germany: Changes and Complements Towards a Comprehensive Legal Framework. AgriVoltaics World Conference Proceedings. Freiburg, Pp. 15–32.
9. Chatzipanagi A., Taylor N., Jaeger-Waldau A. (2023). Overview of the Potential and Challenges for Agri-Photovoltaics in the European Union. Luxembourg: Publications Office of the EU, 57 p.
10. ADEME. (2022). L'Agrivoltaïsme: État des lieux et perspectives. Paris: Agence de la Transition Écologique, 122 p.
11. Decreto Legislativo n. 199/2021. Attuazione della direttiva (UE) 2018/2001 sulla promozione dell'uso dell'energia da fonti rinnovabili. Roma: Gazzetta Ufficiale, 2021.
12. European Commission. Commission Decision C(2023) 5246 final. State Aid SA.102871. Italy. Brussels, 2023. 34 p.
13. ENEA. Progetto Agrivoltaico Sostenibile. Roma: ENEA, 2021. 98 p.
14. Sekiyama T., Nagashima A. (2019). Solar Sharing for Both Food and Clean Energy Production: Performance of Agrivoltaic Systems for Corn, Potato, and Soybean. Environments. 2 Vol. 6(6). Pp. 65–74.
15. Kim J., Lee Y., Park H. (2022) Policy Challenges for Agrivoltaics in South Korea. Energy Policy. Vol. 165. Pp. 112938
16. Kang H., Lee J., Choi S. (2014). Legal Reforms for Agrivoltaics in Korea. Seoul: Korean Rural Economic Institute, 65 p.
17. U.S. Department of Agriculture. Rural Energy for America Program (REAP): Annual Report 2022. Washington, D.C.: USDA, 2023. 62 p.
18. National Renewable Energy Laboratory (NREL). Agrivoltaics Research Activities: Annual Report 2022. Golden, CO: NREL, 2023. 54 p.
19. Proctor K., Bradley A., Pascaris A. (2022). Integrating Agriculture and Solar Energy: A Socio-Technical Analysis of Agrivoltaics in the U.S. Ann Arbor: University of Michigan Press, 142 p.
20. Fraunhofer Chile Research. Agrivoltaic Pilot Projects in Central Chile: Technical Report. Santiago: Fraunhofer Chile, 2019. 59 p.
21. Inter-American Development Bank. Agrivoltaics for Caribbean Islands: Feasibility Study. Washington, D.C.: IDB, 2023. 73 p.
22. Durektuva Evropeyskogo Parlamentu ta Radu [Directive of the European Parliament and of the Council] № 2009/28/ ЄС від 23.04.2009 р. URL: http://saee.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf [in Ukrainian].
23. Pro alternatyvni dzhherela enerhii [About alternative energy sources]. Zakon Ukrainy vid 20.02.2003 № 555-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/555-15> [in Ukrainian].

УДК 351.74:614.2(075.8)–055.2

Лопаткіна Оксана Олександрівна

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська Політехніка»*

Lopatkina Oksana

*Postgraduate of the
National Technical University "Dnipro Polytechnic"*

ORCID: 0009-0003-5808-1368

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11743

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ПОСЛУГ ПРИВАТНИХ КЛІНІК У ЛІКУВАННІ ПОРАНЕНЬ ВОЄННОГО ХАРАКТЕРУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ

QUALITY MANAGEMENT AND STANDARDIZATION OF SERVICES PROVIDED BY PRIVATE CLINICS IN THE TREATMENT OF WAR INJURIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF APPROACHES

Анотація. Вступ. В наш час при зростанні кількості поранень воєнного характеру в умовах збройного конфлікту постає питання забезпечення якості надання медичної допомоги. В умовах перевантаження державної системи охорони здоров'я приватні клініки дедалі частіше залучаються до лікування поранених. Такий підхід потребує впровадження уніфікованих підходів до управління якістю та стандартизації медичних послуг. Відсутність системних механізмів контролю якості у приватному секторі може призвести до варіабельності клінічних рішень та нерівномірності результатів лікування.

Мета роботи. Вивчити особливості управління якістю та стандартизацією послуг приватних клінік у лікуванні поранень воєнного характеру та порівняти аналіз до їх підходів.

Матеріали та методи. В дослідженні було проведено порівняльний аналіз сучасних наукових публікацій, які присвячені акредитації, управлінню якістю, стандартизації та організації лікування поранень воєнного характеру.

Результати. В роботі було показано, що впровадження механізмів акредитації, систем управління якістю та стандартизованих клінічних протоколів у приватних клініках сприяє підвищенню керованості лікувально-діагностичних процесів, зниженню клінічних ризиків та підвищенню ефективності результатів лікування поранених. Порівняльний аналіз традиційного та стандартизованого підходів показав переваги формалізованих систем управління якістю щодо безпеки пацієнтів, узгодженості дій мультидисциплінарних команд та відтворюваності клінічних результатів.

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані для розробки адаптованих моделей управління якістю та стандартизації медичних послуг у приватних клініках з урахуванням умов воєнного часу та інтеграції їх у єдину систему медичної допомоги пораненим.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, управління якістю, стандартизація, приватні клініки, поранення, війна.

Summary. Introduction. Nowadays, with the increasing number of war-related injuries in armed conflicts, the issue of ensuring the quality of medical care arises. Under conditions of overload of the public healthcare system, private clinics are increasingly involved in the treatment of wounded patients, which requires the implementation of unified approaches to quality management and standardization of medical services. The absence of systematic quality control mechanisms in the private sector may lead to variability in clinical decision-making and inconsistency of treatment outcomes.

Objective. Study the peculiarities of quality management and standardization of services provided by private clinics in the treatment of war injuries and compare the analysis of their approaches.

Materials and methods. The study conducted a comparative analysis of current scientific publications devoted to accreditation, quality management, standardization, and the organization of treatment for war injuries.

Results. The analysis demonstrated that the implementation of accreditation mechanisms, quality management systems, and standardized clinical protocols in private clinics improves the controllability of diagnostic and treatment processes, reduces clinical risks, and increases the predictability of treatment outcomes for wounded patients. Comparative evaluation of traditional and standardized approaches revealed the advantages of formalized quality management systems in terms of patient safety, coordination of multidisciplinary teams, and reproducibility of clinical results.

Prospects. The findings may serve as a basis for developing adapted models of quality management and standardization of medical services in private clinics, taking into account the conditions of wartime healthcare delivery and facilitating their integration into a unified system of medical care for war casualties.

Key words: public-private partnership, quality management, standardization, private clinics, injuries, war.

Постановка проблеми. В наш час зростає кількість війн. Збройні конфлікти супроводжуються зростанням кількості поранень воєнного характеру, які характеризуються високою тяжкістю, комбінованими ушкодженнями та значним ризиком розвитку ускладнень. В умовах воєнного стану державна система охорони здоров'я функціонує за умов надмірного навантаження, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до нових викликів. За таких обставин приватні клініки дедалі активніше залучаються до надання спеціалізованої, ургентної та реабілітаційної допомоги пораненим. В таких умовах виникає необхідність впровадження уніфікованих підходів до управління якістю медичних послуг [1; 2].

Разом із тим діяльність приватних клінік у лікуванні поранень воєнного характеру часто здійснюється за відсутності обов'язкових акредитаційних вимог, єдиних стандартів контролю якості та систематичного аналізу клінічних результатів. Стандартизація медичної допомоги, зокрема через впровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO, дозволяє структурувати клінічні процеси, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити безперервний моніторинг результатів лікування [3]. Водночас у приватному секторі охорони здоров'я такі підходи впроваджуються нерівномірно, що створює ризики варіабельності клінічних рішень та зниження узгодженості медичної допомоги в умовах масового надходження поранених [4; 5].

Таким чином, актуальним є проведення в порівняльного аналізу моделей управління якістю та стандартизації медичних послуг з метою обґрунтування оптимальних підходів до підвищення ефективності та безпеки лікування поранень воєнного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління якістю медичних послуг у сучасній системі охорони здоров'я розглядається переважно як інституційні механізми стандартизації, серед яких ключове місце займають програми акредитації та впровадження систем управління якістю (Quality Management System, QMS). У систематичному огляді Агаццо та ін. встановлено, що акредитація закладів охорони здоров'я асоціюється з покращенням організаційних компонентів якості (стандартизація процесів, удосконалення документації, посилення контролю безпеки) [6]. У роботі М. Hussein та ін., яка узагальнює результати досліджень впливу акредита-

ції на якість медичної допомоги, визначається тенденція до позитивних змін у показниках якості, однак зазначається, що максимальний ефект досягається за умов системного управління якістю, а не формального проходження оцінювання [5]. В роботі К. Lewis та R. Hinchcliff вказується, що акредитація може виступати ефективним інструментом підвищення якості та безпеки медичної допомоги, але потребує інтеграції в культуру безперервного вдосконалення, наявності чітких показників моніторингу та управлінської відповідальності за результати [4]. Робота G. Avruscio та ін. [3] демонструє практичні можливості реалізації ISO-орієнтованої системи управління якістю в клінічному підрозділі, включно з описом алгоритмізації процесів, формування системи внутрішнього аудиту та запровадження циклів постійного вдосконалення. Все це є необхідним для приватних клінік як інструмент управління стандартизації.

В останні роки велика увага приділяється питанню щодо розвитку систем травматологічної освіти та підвищення спроможності надання допомоги в умовах війни в Україні. Дослідження L. Rovati та ін. [1] описує впровадження мультимодальної платформи обміну знаннями для забезпечення навчання та стандартизованих підходів у травматологічній критичній допомозі під час військового конфлікту. Автори D. Mills та ін. [2] демонструють можливості масштабування навчальних програм з дитячої травми в умовах війни та підкреслюють значення стандартизованих навчальних модулів для підтримки якості надання допомоги. У своїй роботі A. Dzhemiliev та ін. [7] описують успішну імплементацію модифікованого курсу ATLS у зоні активних бойових дій, що підтверджує практичну доцільність адаптованої стандартизації підготовки персоналу як системного чинника підвищення якості лікування поранень. S. M. Kivlehan та ін. [8] доповнюють цей напрям аналізом проєктування, реалізації та оцінювання мультидисциплінарних навчальних програм у гуманітарному контексті воєнного часу. Все це дозволяє розглядати навчання як компонент управління якістю в умовах обмежених ресурсів та високої варіабельності клінічних ситуацій.

Мета роботи — вивчити особливості управління якістю та стандартизацією послуг приватних клінік у лікуванні поранень воєнного характеру та порівняти аналіз до їх підходів.

Матеріали та методи. В дослідженні було проведено порівняльний аналіз сучасних наукових публікацій, які присвячені акредитації, управлінню якістю, стандартизації та організації лікування поранень воєнного характеру.

Виклад основного матеріалу. Управління якістю медичних послуг у лікуванні поранень воєнного характеру вимагає системного підходу, який поєднує організаційні, клінічні та управлінські компоненти. Особливістю бойових поранень є їхня висока варіабельність, поєднання множинних ушкоджень та потреба в швидкому прийнятті рішень у складних клінічних умовах. Все це вказує на підвищені вимоги до стандартизації лікувально-діагностичних процесів та контролю якості надання медичної допомоги [9; 10].

В сучасних системах охорони здоров'я управління якістю розглядається як безперервний процес, який спрямований на оптимізацію клінічних маршрутів пацієнта, мінімізацію ризиків та досягнення стабільних клінічних результатів. Було визначено, що впровадження акредитаційних механізмів та формалізованих систем управління якістю асоціюється з покращенням організації допомоги, підвищенням безпеки пацієнтів та зниженням частоти ускладнень [4; 5; 6]. Саме під час лікування поранень воєнного характеру ці показники потребують особливої уваги, оскільки якість управління процесами безпосередньо впливає на виживаність поранених [9; 11]. Стандартизація медичних послуг у лікуванні поранень воєнного характеру охоплює впровадження уніфікованих клінічних протоколів, алгоритмів дій мультидисциплінарних команд, систем моніторингу результатів лікування та механізмів внутрішнього аудиту. Дані досліджень В. Batomen та ін. [9] свідчать, що акредитація травматологічних центрів та дотримання стандартизованих вимог сприяють зниженню рівня госпітальної летальності та покращенням показників якості допомоги. Разом із тим J. Truchot та ін. [11] демонструють, що на ранню летальність впливають не лише структурні характеристики системи, але й процесні компоненти — зокрема, наявність керівника травматологічної бригади та стандартизованої організації раннього етапу допомоги. Це вказує на важливість управління процесами в межах системи якості.

Важливим елементом стандартизації є впровадження систем управління якістю відповідно до стандартів ISO, які забезпечують стандартизований підхід до організації медичної допомоги, чітке визначення відповідальності персоналу та застосування циклів безперервного вдосконалення. Досвід клінічних підрозділів, що впровадили стандарти ISO, демонструє підвищення керованості процесів та покращення комунікації між структурними підрозділами [3]. Приватні клініки, залучені до лікування поранень воєнного характеру, функціонують в умовах підвищеного клінічного та організаційного навантаження, при цьому рівень стандартизації їх діяльності може істотно відрізнятися. На відміну від державних

закладів, де діють обов'язкові регуляторні механізми, у приватному секторі впровадження систем управління якістю має добровільний характер та залежить від рішень адміністрації медичного закладу [5; 6].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділено якості травматологічної допомоги в умовах активних бойових дій в Україні. Показано, що ефективність лікування поранених залежить від рівня стандартизації клінічних алгоритмів, підготовки персоналу та функціонування систем навчання та обміну знаннями між закладами різних форм власності [2; 7; 8]. Аналіз робіт вивчення питання щодо лікування бойових поранень, зокрема вогнепальних, вказує на необхідність впровадження інноваційних та стандартизованих підходів до хірургічного лікування та післяопераційного ведення пацієнтів [12; 13]. Крім того, науковці вказують на необхідність стандартизації алгоритмів лікування. Так, F. Butler та ін. [12] на прикладі аналізу застосування турнікетів під час війни вказують, що навіть окремі тактичні та клінічні рішення повинні ґрунтуватися на системному аналізі результатів та уроків практики. Автори I. Lurin та ін. [13] показують перспективність застосування інноваційних технологій (3D-друк титанових конструкцій) для лікування вогнепальних ушкоджень кісток, водночас підкреслюють необхідність протокольного супроводу таких рішень, оцінки результатів для забезпечення відтворюваності та безпеки.

У практиці лікування поранень воєнного характеру в приватних клініках можна виділити два основні підходи до управління якістю медичних послуг: традиційний (неформалізований) та стандартизований (інституціоналізований) (табл. 1).

Традиційний підхід оснований переважно на індивідуальному клінічному досвіді лікарів та локальних внутрішніх правилах, тоді як стандартизований підхід передбачає впровадження акредитаційних вимог, формалізованих систем управління якістю та систематичного аналізу результатів лікування. Крім того, стандартизований підхід до управління якістю медичних послуг забезпечує більш високий рівень керованості клінічних процесів, зниження організаційних та клінічних ризиків, підвищення стабільності результатів лікування. Для лікування поранень воєнного характеру це має велике значення, оскільки дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити узгодженість дій мультидисциплінарних команд [9; 10].

Отже, впровадження стандартизованих підходів створює умови для інтеграції приватних клінік у єдиний простір медичної допомоги пораненим, що є особливо актуальним у воєнний час. Стандартизація навчання, протоколів та управлінських процесів сприяє підвищенню якості лікування, незалежно від форми власності закладу, формує основу для сталого розвитку системи охорони здоров'я в умовах тривалих криз. Досвід України в умовах війни демонструє важливу роль стандартизованого навчання та впро-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління якістю та стандартизації
медичних послуг у приватних клініках при лікуванні поранень воєнного характеру

Критерій	Традиційний підхід	Стандартизований підхід
Організація лікувального процесу	Гнучка, залежна від індивідуального досвіду	Регламентована, протокольована
Контроль якості	Нерегулярний, внутрішній	Системний, з аудитом та показниками
Управління ризиками	Реактивне	Проактивне, превентивне
Підготовка персоналу	Епізодична	Стандартизована, безперервна
Прогнозованість результатів	Варіабельна	Висока, відтворювана

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 8; 9; 12; 13]

вадження структурованих підходів до підготовки персоналу, що прямо пов'язано з забезпеченням якості лікування поранень воєнного характеру.

Висновки. Управління якістю та стандартизація медичних послуг є необхідним для підвищення ефективності та безпеки лікування поранень воєнного характеру. Впровадження механізмів акредитації та систем управління якістю може зменшити варіабельність клінічних рішень, підвищити узгодженість дій медичного персоналу та знизити рівня усклад-

нень при лікуванні поранень воєнного характеру. Для приватних клінік впровадження стандартизованих систем управління якістю створює умови інтеграції в єдину систему медичної допомоги пораненим та підвищує рівень довіри до результатів лікування.

Перспективи подальших досліджень. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка ефективності інтеграції стандартизованих моделей управління якістю та аналіз їх впливу на результати лікування пацієнтів в умовах воєнного часу.

Література

1. Rovati L., Zec S., Dziuba D., Masoodi A., Tekin A., et al. Implementation of a Multimodal Knowledge-Exchange Platform to Provide Trauma Critical Care Education During the Ongoing Conflict in Ukraine. *JAMA network open*. 2023. Vol. 6(2). P. e230050. DOI: <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2023.0050>
2. Mills D., Schmid A., Lewander D., Gonnet M., Lopatniuk O., et al. Expanding trauma education during war: pediatric trauma fundamentals training in Ukraine. *Frontiers in public health*. 2024. Vol. 12. P. 1448075. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1448075>
3. Avruscio G., Ragazzo S., Ceccato D., Adamo A., Napoli C., et al. Implementation of a quality management system according to ISO 9001:2015 standards in an Angiology Unit: an Italian experience. *Annali di igiene: medicina preventiva e di comunita*. 2022. Vol. 34(6). P. 627–634. DOI: <https://doi.org/10.7416/ai.2022.2501>
4. Lewis K., Hinchcliff R. Hospital accreditation: an umbrella review. *International journal for quality in health care: journal of the International Society for Quality in Health Care*. 2023. Vol. 35(1). P. mzad007. DOI: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzad007>
5. Hussein M., Pavlova M., Ghalwash M., Groot W. The impact of hospital accreditation on the quality of healthcare: a systematic literature review. *BMC health services research*. 2021. Vol. 21(1). P. 1057. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07097-6>
6. Araujo C. A. S., Siqueira M. M., Malik A. M. Hospital accreditation impact on healthcare quality dimensions: a systematic review. *International journal for quality in health care: journal of the International Society for Quality in Health Care*. 2020. Vol. 32(8). P. 531–544. DOI: <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa090>
7. Dzhemiliev A., Lienau B., Melnitchouk N., Schmid A., Loevinsohn G., et al. Enhancing trauma care in Ukraine amid conflict: A successful implementation of the modified advanced trauma life support course in an active war zone. *World journal of surgery*. 2024. Vol. 48(11). P. 2716–2727. DOI: <https://doi.org/10.1002/wjs.12362>
8. Kivlehan S. M., Niescierenko M., Murray K., Ali J., Anderson G., Et al. Designing, implementing and evaluating multidisciplinary healthcare training programmes in the wartime humanitarian context of Ukraine. *Emergency medicine journal: EMJ*. 2025. Vol. 42(3). P. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.1136/emermed-2024-214313>
9. Batomen B., Moore L., Strumpf E., Champion H., Nandi A. Impact of trauma centre accreditation on mortality and complications in a Canadian trauma system: an interrupted time series analysis. *BMJ quality & safety*. 2021. Vol. 30(11). P. 853–866. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2020-011271>
10. Hamad D. M., Mandell S. P., Stewart R. M., Patel B., Guttman M. P., et al. Error reduction in trauma care: Lessons from an anonymized, national, multicenter mortality reporting system. *The journal of trauma and acute care surgery*. 2022. Vol. 92(3). P. 473–480. DOI: <https://doi.org/10.1097/TA.0000000000003485>

11. Truchot J., Benhamed A., Batomen B., Boucher V., Malo C., Chauny J.M., de Champlain F., Émond M. Trauma team leader and early mortality: An interrupted time series analysis. *The American journal of emergency medicine*. 2022. Vol. 62. P. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2022.09.048>
12. Butler F., Holcomb J.B., Dorlac W., Gurney J., Inaba K., et al. Who needs a tourniquet? And who does not? Lessons learned from a review of tourniquet use in the Russo-Ukrainian war. *The journal of trauma and acute care surgery*. 2024. Vol. 97(2S Suppl 1). P. S45–S54. DOI: <https://doi.org/10.1097/TA.0000000000004395>
13. Lurin I., Khoroshun E., Burianov O., Klapchuk Y., Mansyrov A., Dinets A. The utility of 3D-printed titanium grid scaffolds for the management of gunshot bone injuries in patients wounded in Russo-Ukrainian war. *Journal of clinical orthopaedics and trauma*. 2025. Vol. 70. P. 103214. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcot.2025.103214>

References

1. Rovati, L., Zec, S., Dziuba, D., Masoodi, A., Tekin, A., Zambrano, C. C., Brown, M., Khavryuchenko, O., Bugay, O., Khytryi, G., Loskutov, O., Dong, Y., Gajic, O., & Niven, A. S. (2023). Implementation of a Multimodal Knowledge-Exchange Platform to Provide Trauma Critical Care Education During the Ongoing Conflict in Ukraine. *JAMA network open*, 6(2), e230050. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2023.0050>.
2. Mills, D., Schmid, A., Lewander, D., Gonnet, M., Lopatniuk, O., Demetska, O., Sorokina, O., Bolonska, A., Sunderwirth, R., Kivlehan, S., Murray, K., & Niescierenko, M. (2024). Expanding trauma education during war: pediatric trauma fundamentals training in Ukraine. *Frontiers in public health*, 12, 1448075. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1448075>.
3. Avruscio, G., Ragazzo, S., Ceccato, D., Adamo, A., Napoli, C., Cacco, L., Scalzotto, F., Canciani, M., Cognolato, M., Fedele, A., Scipioni, A., & Tocco Tussardi, I. (2022). Implementation of a quality management system according to ISO 9001:2015 standards in an Angiology Unit: an Italian experience. *Annali di igiene: medicina preventiva e di comunita*, 34(6), 627–634. <https://doi.org/10.7416/ai.2022.2501>.
4. Lewis, K., & Hinchcliff, R. (2023). Hospital accreditation: an umbrella review. *International journal for quality in health care: journal of the International Society for Quality in Health Care*, 35(1), mzad007. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzad007>.
5. Hussein, M., Pavlova, M., Ghalwash, M., & Groot, W. (2021). The impact of hospital accreditation on the quality of health-care: a systematic literature review. *BMC health services research*, 21(1), 1057. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07097-6>.
6. Araujo, C. A. S., Siqueira, M. M., & Malik, A. M. (2020). Hospital accreditation impact on healthcare quality dimensions: a systematic review. *International journal for quality in health care: journal of the International Society for Quality in Health Care*, 32(8), 531–544. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa090>.
7. Dzhemiliev, A., Lienau, B., Melnitchouk, N., Schmid, A., Loevinsohn, G., Lopatniuk, O., Carton-Rossen, N., ... Anderson, G.A. (2024). Enhancing trauma care in Ukraine amid conflict: A successful implementation of the modified advanced trauma life support course in an active war zone. *World journal of surgery*, 48(11), 2716–2727. <https://doi.org/10.1002/wjs.12362>.
8. Kivlehan, S.M., Niescierenko, M., Murray, K., Ali, J., Anderson, G., Baer, C., Baranov, S., Baig, A., Borysiuk, V., Broccoli, M.C., Biniki, K., Carton-Rossen, N., Collopy, K., Darnytskyi, A., Demetska, O., Doyle, K., González Marqués, C., Harvin, D., Holivets, R., Goncharova, A., ... Erickson, T. (2025). Designing, implementing and evaluating multidisciplinary healthcare training programmes in the wartime humanitarian context of Ukraine. *Emergency medicine journal: EMJ*, 42(3), 165–170. <https://doi.org/10.1136/emermed-2024-214313>.
9. Batomen, B., Moore, L., Strumpf, E., Champion, H., & Nandi, A. (2021). Impact of trauma centre accreditation on mortality and complications in a Canadian trauma system: an interrupted time series analysis. *BMJ quality & safety*, 30(11), 853–866. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2020-011271>.
10. Hamad, D.M., Mandell, S.P., Stewart, R.M., Patel, B., Guttman, M.P., Williams, P., Thomas, A., Jerath, A., Bulger, E.M., & Nathens, A.B. (2022). Error reduction in trauma care: Lessons from an anonymized, national, multi-center mortality reporting system. *The journal of trauma and acute care surgery*, 92(3), 473–480. <https://doi.org/10.1097/TA.0000000000003485>.
11. Truchot, J., Benhamed, A., Batomen, B., Boucher, V., Malo, C., Chauny, J.M., de Champlain, F., & Émond, M. (2022). Trauma team leader and early mortality: An interrupted time series analysis. *The American journal of emergency medicine*, 62, 32–40. <https://doi.org/10.1016/j.ajem.2022.09.048>.
12. Butler, F., Holcomb, J.B., Dorlac, W., Gurney, J., Inaba, K., Jacobs, L., Mabry, B., Meoli, M., Montgomery, H., Otten, M., Shackelford, S., Tadlock, M.D., Wilson, J., Humeniuk, K., Linchevskyy, O., & Danyliuk, O. (2024). Who needs a tourniquet? And who does not? Lessons learned from a review of tourniquet use in the Russo-Ukrainian war. *The journal of trauma and acute care surgery*, 97(2S Suppl 1), S45–S54. <https://doi.org/10.1097/TA.0000000000004395>.
13. Lurin, I., Khoroshun, E., Burianov, O., Klapchuk, Y., Mansyrov, A., & Dinets, A. (2025). The utility of 3D-printed titanium grid scaffolds for the management of gunshot bone injuries in patients wounded in Russo-Ukrainian war. *Journal of clinical orthopaedics and trauma*, 70, 103214. <https://doi.org/10.1016/j.jcot.2025.103214>.

УДК 351.656

Мкртичян Олена Миколаївна

*старший викладач кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії
Український державний університет залізничного транспорту*

Mkrtychian Olena

*Senior Lecturer at the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory
Ukrainian State University of Railway Transport*

ORCID: 0000-0002-2687-174X

Сиволовська Олена Вікторівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії

Український державний університет залізничного транспорту

Syvolovska Olena

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory

Ukrainian State University of Railway Transport

ORCID: 0000-0002-9317-9307

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11735

СТРУКТУРА ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

INTEGRATED INDICATOR OF MARKETING EFFECTIVENESS: METHODOLOGY AND EMPIRICAL VALIDATION

Анотація. У статті досліджено структуру фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Обґрунтовано, що структуризація механізму є основною умовою результативного застосування фінансових інструментів держави. Визначено основні елементи механізму: джерела формування фінансових ресурсів, методи розподілу, інструменти фінансового впливу та процедури оцінювання результативності. Показано, що впровадження чіткої структури дозволяє забезпечити узгодженість фінансових рішень із цілями розвитку галузі, стабільність ресурсної бази та підвищення ефективності державного управління. Практичне значення результатів полягає у можливості використання структури фінансового механізму для вдосконалення державних програм розвитку залізничного транспорту та підвищення прозорості фінансових рішень.

Вступ. Сучасний розвиток залізничного транспорту потребує системного фінансового забезпечення. Непослідовне застосування фінансових інструментів і недостатня узгодженість бюджетних, інвестиційних та програмно-цільових ресурсів знижують ефективність державного управління та стримують модернізацію галузі.

Мета. Метою статті є обґрунтування структури фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як системи взаємопов'язаних елементів, здатної підвищити результативність державного фінансового регулювання та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку галузі.

Матеріали і методи. У дослідженні використано наукові праці з державного управління та фінансового регулювання, а також нормативно-правові акти і програмні документи у сфері розвитку залізничного транспорту. Методологічну основу становили системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняння та логічне узагальнення, що забезпечило виділення основних елементів фінансового механізму та встановлення взаємозв'язків між ними.

Результати. Удосконалено підходи до структуризації фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту шляхом виділення його основних елементів: джерел, методів розподілу, інструментів впливу та процедур оцінювання результативності. Пропонується системний підхід до використання фінансових ресурсів у межах державної транспортної політики.

Перспективи. Запропонований підхід до структуризації фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту відкриває наступні перспективи: використання у розробці та вдосконаленні державних програм розвитку залізничного транспорту; забезпечення ефективності бюджетного та інвестиційного фінансування галузі; підвищення прозорості фінансових рішень та підвітності органів державної влади; використання структури фінансового механізму у навчальних програмах з державного управління та публічних фінансів, подальші наукові дослідження у напрямку оптимізації механізмів державного фінансового регулювання та оцінювання ефективності їх застосування.

Ключові слова: фінансовий механізм, державне управління, залізничний транспорт, структуризація механізму, результативність державного управління.

Summary. The article examines the structure of the financial mechanism of state management of railway transport enterprises. It is argued that structuring the mechanism is a key condition for the effective use of state financial instruments. The main elements of the mechanism are identified: sources of financial resources, methods of distribution, instruments of financial influence, and procedures for evaluating effectiveness. It is shown that the introduction of a clear structure ensures the consistency of financial decisions with the development goals of the industry, the stability of the resource base, and the improvement of the effectiveness of state management. The practical significance of the results lies in the possibility of using the structure of the financial mechanism to improve state programmes for the development of railway transport and increase the transparency of financial decisions.

Introduction. The modern development of railway transport requires a systematic approach to financial support. Inconsistent application of financial instruments and insufficient coordination of budgetary, investment, and program-based resources reduce the effectiveness of public administration and hinder the modernization of the sector.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the structure of the financial mechanism of public administration for the development of railway transport enterprises as a system of interrelated elements capable of increasing the effectiveness of state financial regulation and ensuring the achievement of strategic sectoral development goals.

Materials and Methods. The study is based on scientific publications in the field of public administration and financial regulation, as well as regulatory and program documents related to the development of railway transport. The methodological framework includes a systems approach, structural and functional analysis, comparison, and logical generalization, which made it possible to identify the main elements of the financial mechanism and determine the relationships between them.

Results. The approaches to structuring the financial mechanism of public administration for the development of railway transport have been improved by identifying its key elements, namely sources of financial resources, distribution methods, financial impact instruments, and performance evaluation procedures. A systemic approach to the use of financial resources within the framework of state transport policy is proposed.

Discussion. The proposed approach to structuring the financial mechanism of public administration for the development of railway transport enterprises opens prospects for its application in the development and improvement of state programs for railway transport development; ensuring the effectiveness of budgetary and investment financing; increasing the transparency of financial decisions and the accountability of public authorities; using the financial mechanism structure in educational programs on public administration and public finance; and further research aimed at optimizing state financial regulation mechanisms and evaluating their effectiveness.

Key words: financial mechanism, public administration, railway transport, structuring of the mechanism, effectiveness of public administration.

Постановка проблеми. Фінансове забезпечення розвитку підприємств залізничного транспорту є одним з основних напрямів державного управління, з огляду на стратегічну роль галузі у забезпеченні економічної стабільності, просторової єдності держави та доступності перевезень. За таких умов фінансові рішення мають формуватися з орієнтацією на довгострокові пріоритети модернізації, відтворення інфраструктури, підвищення безпеки та якості транспортних послуг.

Практика державного управління свідчить про розрізане застосування фінансових інструментів, недостатню узгодженість між джерелами фінансування, методами розподілу ресурсів і очікуваними результатами розвитку.

Однією з основних причин вищезазначених проблем є відсутність чітко структурованого фінансового механізму державного управління розвитком

підприємств залізничного транспорту. Неструктурованість механізму призводить до відсутності: системності фінансування, прозорості процедур та стабільності ресурсної бази.

У зв'язку з цим актуальності набуває науково-прикладна проблема обґрунтування структури фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту, як системи взаємопов'язаних елементів, здатної підвищити ефективність фінансових рішень та забезпечити досягнення стратегічних цілей державної транспортної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансового забезпечення розвитку транспортної сфери широко досліджена, проте цілісне бачення структури фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту залишається недостатньо сформованим.

У роботах С. А. Матійка [6] та Ю. О. Крихтіної [8] обґрунтовано роль держави у визначенні пріоритетів розвитку транспортної галузі та реалізації державної транспортної політики, проте питання структуризації фінансового механізму розглядаються опосередковано. Н. І. Богомолова [7] досліджує фінансову стратегію розвитку залізничного транспорту, проте не пов'язує стратегічні орієнтири з структурованими управлінськими рішеннями щодо джерел фінансування та методів розподілу ресурсів.

Дисертація С. Я. Банчука [9] є методологічно цінною, проте потребує адаптації до проблематики фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту.

Публікації М. М. Тарашевського [10] та Т. П. Лучникової, І. В. Тарновської, Є. В. Воробйова [11] розкривають управління ризиками на транспортних підприємствах та їх пристосування до умов воєнного стану. Проте вони здебільшого описують проблеми на рівні підприємств і не формують структурованого бачення фінансового механізму державного управління.

Матеріали Світового банку щодо реформування залізничного транспорту [12], формують важливу методичну основу для структуризації фінансових рішень і підвищення результативності державної підтримки, проте потребують адаптації до національних умов і системи державного управління. Монографія Ю. Б. Слободяника [14] є цінною з погляду аналізу фінансового механізму транспорту, проте орієнтована на інший вид транспорту.

Отже, на сьогодні недостатньо пророблено питання структури фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою є статті є обґрунтування структури фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту як системи взаємопов'язаних елементів.

Матеріали та методи. У дослідженні використано системний та структурно-функціональний підходи для обґрунтування структури фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту та встановлення взаємозв'язку між його елементами. Застосовано аналіз і синтез для виокремлення джерел фінансових ресурсів, методів їх розподілу, інструментів фінансового впливу та процедур оцінки результативності. Аналіз нормативно-правових актів і державних програм розвитку залізничного транспорту використано для формування практичних узагальнень і висновків.

Виклад основного матеріалу. Формування дієвого фінансового механізму державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту потребує чіткого визначення його структури як упорядкованої системи взаємопов'язаних елементів.

Аналіз узагальнених статистичних даних (рис. 1–3) свідчить про нестабільність обсягів інвестицій у транспортній сфері, наявність системного розриву між плановими та фактичними показниками фінансування, а також про значну залежність від зовнішніх фінансових інвестицій.

На рис. 1 використано офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, подані за класифікацією видів економічної діяльності КВЕД 49 «Наземний і трубопровідний транспорт». Зазначений показник має агрегований характер і охоплює залізничний транспорт (49.1–49.2), автомобільний транспорт (49.3–49.4) та трубопровідний транспорт (49.5).

Дані на рис. 2, відображають наявність системного розриву між плановими та фактичними об-

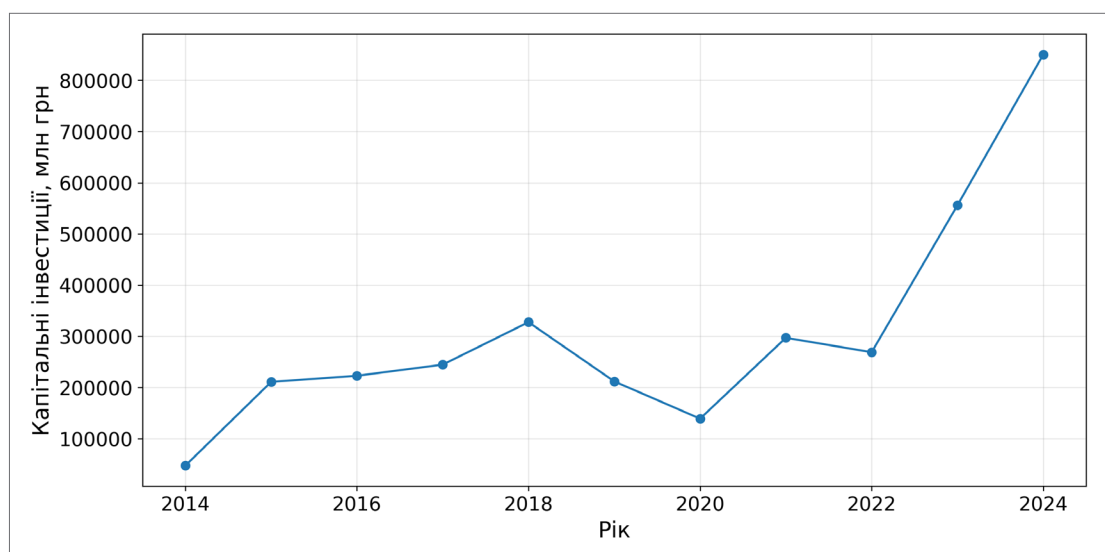


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у наземний і трубопровідний транспорт України за 2014–2024 рр.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України [17]

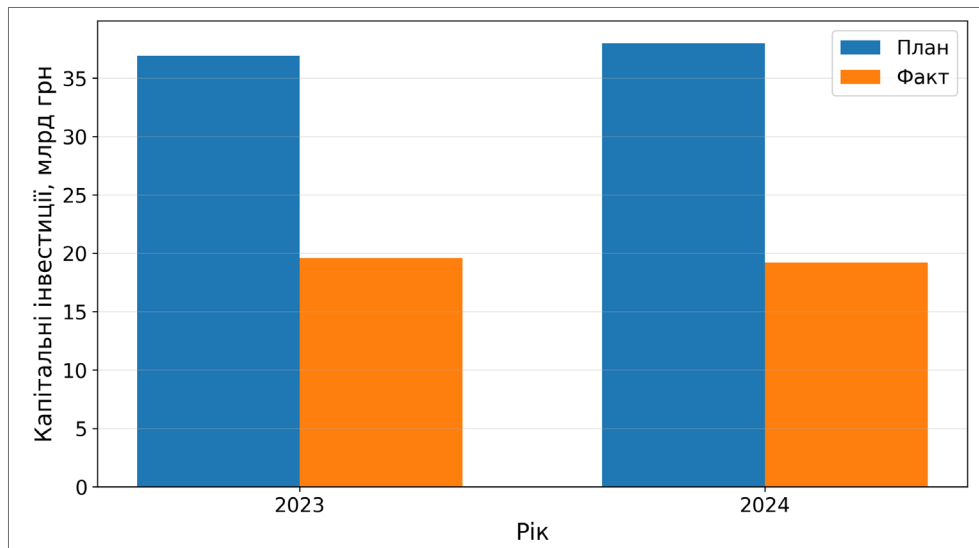


Рис. 2. Обсяги капітальних інвестицій АТ «Укрзалізниця» у 2023–2024 рр.

Джерело: складено авторами за офіційними матеріалами УЗ [6]

сягами капітальних інвестицій у розвиток залізничного транспорту, що свідчить про недостатню узгодженість між етапами планування та реалізації фінансових рішень.

На рис. 3 представлено зростаючу роль міжнародних фінансових організацій у забезпеченні ресурсної бази розвитку залізничної галузі, що актуалізує потребу інтеграції зовнішніх джерел фінансування у структурований фінансовий механізм державного управління.

Таким чином, виявлені тенденції обумовлюють необхідність структуризації фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту, що відображено в табл. 1.

Запропонована в табл. 1 структура фінансового механізму охоплює чотири ключові блоки: джерела формування фінансових ресурсів; методи розподілу; інструменти фінансового впливу; процедури оцінювання результативності. Кожен із зазначених блоків має самостійне функціональне призначення, водночас ефективність фінансового механізму визначається рівнем узгодженості між ними.

Функціональне призначення елементів фінансового механізму та їх роль у забезпеченні розвитку галузі узагальнено в табл. 2, що дозволяє простежити логіку взаємозв'язку між фінансовими рішеннями держави та очікуваними результатами розвитку залізничного транспорту.

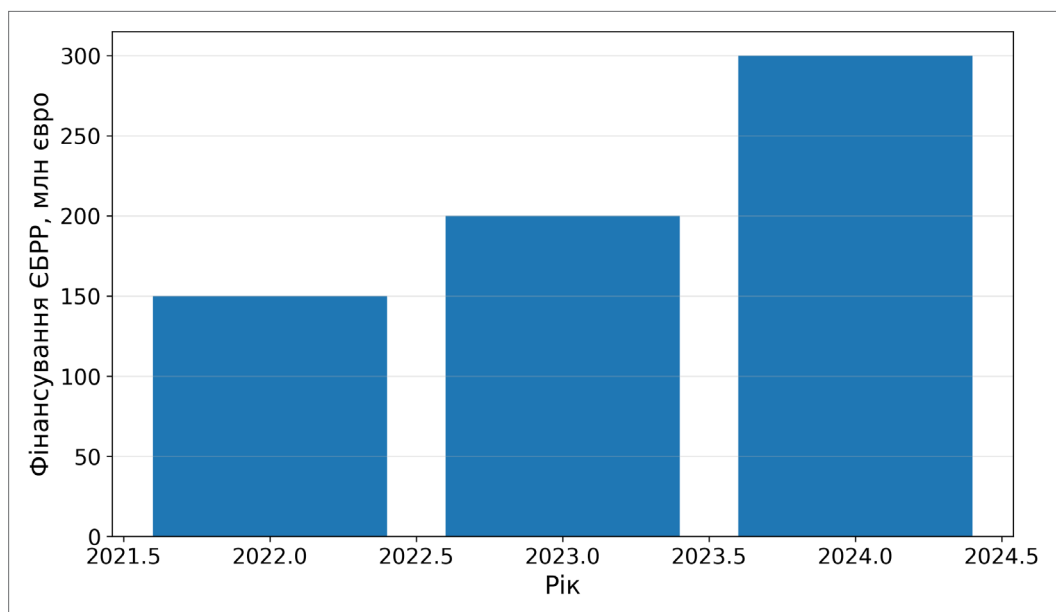


Рис. 3. Обсяги фінансування ЄБРР на розвиток залізниць України

Джерело: складено авторами за даними ЄБРР [7]

Таблиця 1

**Структура фінансового механізму державного управління розвитком
залізничного транспорту**

Структурний блок механізму	Зміст блоку	Основні елементи
Джерела формування фінансових ресурсів	Сукупність фінансових надходжень, що формують ресурсну базу розвитку залізничного транспорту	Державний бюджет; цільові бюджетні програми; інвестиційні ресурси; кошти міжнародних фінансових організацій; позикові кошти; інші цільові надходження
Методи розподілу фінансових ресурсів	Порядок і принципи спрямування фінансових ресурсів відповідно до державних пріоритетів розвитку галузі	Програмно-цільовий розподіл; цільове фінансування; сумісне фінансування; розподіл за критеріями результативності
Інструменти фінансового впливу держави	Засоби реалізації фінансових рішень у межах державної транспортної політики	Бюджетні інструменти; інвестиційні інструменти; програмно-цільові інструменти; гарантійні та регуляторні інструменти
Процедури оцінювання результативності	Механізми встановлення відповідності між використанням фінансових ресурсів і досягненням цілей розвитку	Моніторинг виконання програм; оцінювання досягнення цілей; аналіз соціально-економічних ефектів; коригування управлінських рішень

Джерело: власна розробка

Узагальнення функціональних елементів фінансового механізму в табл. 2 створює підґрунтя для їх подальшого розгляду з позицій ролі у забезпеченні державного управління розвитком залізничного транспорту. За таких умов першочергового значення набуває аналіз джерел фінансових ресурсів як базової складової, що визначає можливості реалізації державних пріоритетів у галузі.

До основних джерел, що мають значення для розвитку підприємств залізничного транспорту, належать:

- кошти державного бюджету, що спрямовуються на підтримку суспільно необхідних функцій, забезпечення безпеки та реалізацію пріоритетних заходів розвитку;
- цільові бюджетні програми, які передбачають фінансування визначених завдань і заходів у межах державної транспортної політики;

- інвестиційні ресурси, що залучаються для модернізації та відтворення інфраструктури, у тому числі через фінансові інструменти державної підтримки;
- позикові кошти, залучення яких можливе за умови державної участі у зниженні ризиків та забезпеченні довгострокової передбачуваності фінансування;
- інші цільові надходження, що можуть використовуватися для реалізації галузевих проектів розвитку.

Важливою умовою результативності є розмежування фінансування поточних потреб і потреб розвитку. Поточні витрати забезпечують безперервність транспортного процесу, тоді як фінансування розвитку повинно спрямовуватися на відтворення та модернізацію. Відсутність такого розмежування призводить до розпорошення ресурсів та відтермінування модернізаційних рішень (рис. 4).

Розмежування напрямів фінансування, подане на рис. 4, актуалізує питання вибору методів роз-

Таблиця 2

**Функціональне наповнення та спрямованість елементів фінансового механізму
державного управління розвитком залізничного транспорту**

Елемент фінансового механізму	Функціональне призначення	Очікувані результати для розвитку галузі
Джерела фінансових ресурсів	Забезпечення стабільної та передбачуваної фінансової бази для реалізації заходів розвитку	Безперервність фінансування; можливість довгострокового планування; зменшення фінансових ризиків
Методи розподілу фінансових ресурсів	Узгодження спрямування коштів із державними пріоритетами та програмними цілями	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках; підвищення ефективності використання коштів
Інструменти фінансового впливу держави	Реалізація державних рішень щодо модернізації, відновлення та підтримки залізничного транспорту	Модернізація інфраструктури; оновлення рухомого складу; підвищення безпеки та якості перевезень
Процедури оцінювання результативності	Забезпечення зворотного зв'язку між фінансуванням і досягнутими результатами	Підвищення прозорості; підзвітність органів влади; можливість коригування фінансової політики

Джерело: власна розробка



Рис. 4. Схема фінансування залізничного транспорту

Джерело: власна розробка

поділу фінансових ресурсів у системі державного управління розвитком залізничного транспорту. Методи розподілу визначають порядок спрямування фінансових ресурсів між напрямками розвитку галузі та забезпечують реалізацію державних пріоритетів. У системі державного управління розподіл ресурсів має ґрунтуватися на програмних цілях, критеріях доцільності та очікуваних результатах.

До основних методів розподілу ресурсів у межах фінансового механізму належать:

- програмне фінансування, що передбачає спрямування коштів на реалізацію завдань державних програм з визначеними цілями, показниками результативності та строками виконання;
- цільове фінансування пріоритетних заходів, коли ресурси спрямовуються на визначені державою напрями (модернізація, безпека, доступність перевезень);
- співфінансування, яке забезпечує поєднання бюджетних ресурсів з іншими джерелами і підвищує відповідальність за реалізацію проєктів;
- розподіл на основі критеріїв результативності, коли фінансові рішення прив'язуються до досягнення визначених результатів.

Управлінська цінність цього блоку полягає у забезпеченні прозорості розподілу ресурсів, запобіганні дублюванню фінансування та концентрації коштів на напрямках з найбільшим суспільним ефектом.

Інструменти фінансового впливу становлять активну частину механізму і забезпечують реалізацію державних рішень у практичній площині. Доцільно виокремити три групи інструментів, які мають застосовуватися взаємопов'язано.

Бюджетні інструменти охоплюють фінансування заходів розвитку, підтримку суспільно необхідних перевезень, забезпечення безпеки транспортного процесу. Управлінське завдання полягає у тому, щоб бюджетне фінансування не заміщувало розвиток поточним утриманням, а сприяло досягненню стратегічних цілей.

Інвестиційні інструменти спрямовані на відтворення і модернізацію. Вони мають забезпечувати довгостроковість фінансування, можливість реалізації масштабних проєктів та узгодженість інвестиційних рішень із пріоритетами державної політики.

Програмно-цільові інструменти поєднують фінансові ресурси з цілями розвитку, забезпечують плановість заходів, визначають очікувані результати та показники результативності. Саме програмний підхід дозволяє перейти від ситуативних фінансових рішень до системного управління розвитком.

Застосування інструментів у межах цілісної системи забезпечує взаємодоповнюваність фінансових рішень: бюджетні інструменти формують базову підтримку, інвестиційні — забезпечують модернізацію, а програмно-цільові — з'єднують ресурси з результатами.

Оцінка результативності є завершальним елементом структури фінансового механізму і здійснюється за такими напрямками:

- досягнення цілей програм розвитку;
- ефекти для держави і регіонів, які забезпечують доступність перевезень, розвиток територій, забезпечення економічних зв'язків;
- галузеві результати, а саме підвищення безпеки, надійності, якості послуг, оновлення інфраструктури;
- прозорість і підзвітність, що передбачає можливість перевірки обґрунтованості фінансових рішень та їх наслідків.

Процедури оцінювання повинні бути пов'язані з механізмами коригування: у разі недосягнення результатів фінансові рішення мають переглядатися, а пріоритети фінансування уточнюватися. Такий підхід формує відповідальність органів влади за результати і підвищує довіру до державної політики.

Запропонована структура фінансового механізму має практичну цінність лише за умови узгодженості між її елементами. Джерела фінансування повинні відповідати довгостроковим потребам розвитку; методи розподілу — забезпечувати спрямування ресурсів на пріоритети; інструменти фінансового впливу реалізовувати державні рішення; процедури оцінювання — фіксувати результати і забезпечувати коригування політики.

Узгоджена структура дозволяє забезпечити системність державного управління фінансовими потоками у залізничній галузі, перейти від ситуативних рішень до програмного фінансування роз-

витку, підвищити результативність використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей модернізації та відтворення залізничного транспорту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що результативність державного управління розвитком підприємств залізничного транспорту визначається наявністю чітко структурованого фінансового механізму, який забезпечує узгодження фінансових рішень із цілями державної транспортної політики та пріоритетами модернізації галузі.

Удосконалено підхід до структуризації фінансового механізму державного управління розвитком залізничного транспорту шляхом виділення його основних елементів. Обґрунтовано, що функціональна узгодженість елементів створює передумови переходу від ситуативного фінансування до системного управління фінансовими потоками у галузі та підвищує прозорість і підзвітність державних фінансових рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої структури під час формування та реалізації державних програм розвитку залізничного транспорту та визначення пріоритетів бюджетного і інвестиційного фінансування. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою результативності фінансового механізму та вдосконаленням процедур планування, моніторингу і коригування фінансових рішень відповідно до програмних цілей розвитку галузі.

Література

1. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?lang=en#Text> (дата звернення 17.12.2025).
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17> (дата звернення 17.12.2025).
3. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2404-17> (дата звернення 17.12.2025).
4. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення 17.12.2025).
5. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80?lang=en>. (дата звернення 17.12.2025).
6. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2014–2024 роки. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014-2024.pdf (дата звернення 17.12.2025).
7. EBRD lends €300 million to Ukrainian Railways. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-lends-300-million-to-ukrainian-railways.html> (дата звернення 17.12.2025).
8. Матійко С. А. Особливості державного регулювання розвитку транспортного комплексу України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_8 (дата звернення 17.12.2025).
9. Богомоллова Н. І. Фінансова стратегія розвитку залізничного транспорту: сутність та особливості формування. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=881> (дата звернення 17.12.2025).

10. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : Діса плюс, 2022. 336 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> (дата звернення 17.12.2025).
11. Банчук С. Я. Державне управління пасажирською транспортною системою в агломерації: дис. канд. наук з держ. упр. (доктора філософії): спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків : Національний університет цивільного захисту України, 2025. URL: https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/02.05.03/arefBanchuk.pdf?srsId=AfmBOopcBdXHFcykL2572d6LD8SufsvKjlnZBmGUGmUcHiBRPD7Nlh_5 (дата звернення 17.12.2025).
12. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>
13. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
14. Реформа залізничного транспорту: інструментарій для поліпшення ефективності залізничного сектору (Розділ 4). Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк. 2017. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/529921469672181559/pdf/69256-REVISED-ENGLISH-PUBLIC-RR-Toolkit-EN-New-report-date-2017-12-27.pdf> (дата звернення 17.12.2025).
15. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» (051 — Економіка). Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2020. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/dmytrieva_dis.pdf (дата звернення 17.12.2025).
16. Слободяник Ю. Б. Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах: монографія. Суми : УАВС НБУ, 2007. 162 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi28/0020591.pdf> (дата звернення 17.12.2025).
17. *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 19.12.2025).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996, July 4). *Law of Ukraine "On Railway Transport"* (No. 273/96-VR, as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?lang=en#Text> (accessed on 17 December 2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, July 8). *Budget Code of Ukraine* (No. 2456-VI, as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17> (accessed on 17 December 2025).
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, July 1). *Law of Ukraine "On State-Private Partnership"* (No. 2404-VI, as amended). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2404-17> (accessed on 17 December 2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019, October 3). *Law of Ukraine "On Concession"* (No. 155-IX, as amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20>. (accessed on 17 December 2025).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018, May 30). *On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030* (Order No. 430-r). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80?lang=en> (accessed on 17 December 2025).
6. Capital investments by type of economic activity for 2014–2024. Access mode: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014-2024.pdf (accessed on 17 December 2025).
7. EBRD lends €300 million to Ukrainian Railways. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-lends-300-million-to-ukrainian-railways.html> (accessed on 17 December 2025).
8. Matiiko, S. A. (2010). Peculiarities of state regulation of the development of Ukraine's transport complex. *Public Administration: Improvement and Development*, (6). Retrieved from <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=150> (accessed on 17 December 2025).
9. Bohomolova, N. I. (2012). Financial strategy for the development of railway transport: Essence and features of formation. *Efficient Economy*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=881> (accessed on 17 December 2025).
10. Krykhtina, Yu. O. (2022). *Derzhavna polityka rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka* [State policy of transport sector development in Ukraine: theory, methodology, practice] (Monograph). Kharkiv: Disa plus. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> (accessed on 17 December 2025).
11. Banchuk, S. Ya. (2025). *Derzhavne upravlinnia pasazhyrskoiu transportnoi systemoiu v ahlomeratsii* [Public administration of the passenger transport system in an agglomeration] (PhD dissertation, Specialty 25.00.02 "Mechanisms of Public Administration"). National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv, Ukraine. Retrieved from https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/02.05.03/arefBanchuk.pdf?srsId=AfmBOopcBdXHFcykL2572d6LD8SufsvKjlnZBmGUGmUcHiBRPD7Nlh_5 (accessed on 17 December 2025).
12. Tarashevskiy, M. M. (2020). The status of risk management in transport enterprises of Ukraine. *Business Inform*, (8), 125–133. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>. business-inform.net (accessed on 17 December 2025).

13. Luchnykova, T. P., Tarnovska, I. V., & Vorobiov, Ye. V. (2023). Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of martial law. *Business Inform*, (1), 116–122. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>. business-inform.net (accessed on 17 December 2025).
14. World Bank. (2017). *Railway reform: A toolkit for improving rail sector performance* (Chapter 4). Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/529921469672181559/pdf/69256-REVISED-ENGLISH-PUBLIC-RR-Toolkit-EN-New-report-date-2017-12-27.pdf> (accessed on 17 December 2025).
15. Dmytriieva, O. I. (2020). *Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku transportnoi infrastruktury* [State regulation of innovative development of transport infrastructure] (Doctoral dissertation). Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine. Retrieved from https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/dmytriieva_dis.pdf (accessed on 17 December 2025).
16. Slobodianyuk, Yu. B. (2007). *Finansovyi mekhanizm funktsionuvannya pidpriemstv pasazhyrskoho avtotransportu v suchasnykh umovakh* [Financial mechanism of functioning of passenger road transport enterprises under contemporary conditions] (Monograph). Sumy: UABS NBU. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi28/0020591.pdf> (accessed on 17 December 2025).
17. State Statistics Service. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed on 19 December 2025).

Стаття надійшла до реакції 23.12.2025

УДК 323.1:351.85(477)

Опанашук Петро Володимирович

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри права та публічного управління*

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Opanashchuk Petro

*Candidate of Historical Sciences (PhD), Associate Professor,
Associate Professor of the Law and Public Administration Department
Zhytomyr Ivan Franko State University*

ORCID: 0000-0001-7164-4143

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11744

ЕФЕКТИВНІСТЬ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ

THE EFFECTIVENESS OF UKRAINE'S HUMANITARIAN POLICY: ASSURANCE MECHANISMS AND THE EUROPEAN CONTEXT

Анотація. У статті досліджуються механізми підвищення ефективності гуманітарної політики України в умовах європейської інтеграції. Гуманітарна політика охоплює такі стратегічно важливі сфери, як культура, освіта, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, міжетнічні та міжконфесійні відносини, а також мовна політика. Її ефективна реалізація є важливим чинником сталого розвитку суспільства, консолідації населення та забезпечення національної безпеки.

Проаналізовано сучасний стан гуманітарної політики в Україні, визначено основні проблеми, серед яких нестабільне фінансування, відсутність ефективної координації між державними інституціями та громадянським суспільством, недостатній рівень цифровізації та інформаційної безпеки, а також виклики, зумовлені російсько-українською війною. Окремо наголошується на необхідності комплексного підходу до реформування гуманітарної сфери, з урахуванням європейських цінностей, прав людини та принципів сталого розвитку.

На основі аналізу європейського досвіду обґрунтовано необхідність гармонізації національного законодавства із правовими нормами Європейського Союзу. Визначено ключові напрями удосконалення гуманітарної політики: нормативно-правовий (розробка та імплементація законодавчих ініціатив відповідно до стандартів ЄС), інституційний (посилення спроможності державних органів та місцевого самоврядування), фінансово-економічний (підвищення рівня фінансування та залучення інвестицій), інформаційно-комунікаційний (створення сучасних інформаційних платформ і розширення доступу до культурного контенту) та освітньо-культурний (інтеграція освітніх і наукових установ у європейський простір).

Запропоновано заходи для зміцнення міжкультурного діалогу, залучення міжнародних ресурсів, цифровізації культурної спадщини та інтеграції освітньої системи України до європейського освітнього простору. Особливу увагу приділено ролі грантових програм ЄС, розвитку державно-приватного партнерства, використанню сучасних технологій для збереження національної спадщини та підвищенню рівня громадської участі у формуванні гуманітарної політики.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо адаптації механізмів державного управління гуманітарною сферою до європейських стандартів. Запропоновані підходи сприятимуть зміцненню національної ідентичності, соціальній згуртованості та формуванню позитивного міжнародного іміджу України.

Ключові слова: гуманітарна політика, європейська інтеграція, культура, освіта, національна ідентичність, міжетнічні відносини, державне управління, цифровізація, громадянське суспільство.

Summary. The article examines mechanisms for increasing the effectiveness of Ukraine's humanitarian policy in the context of European integration. Humanitarian policy covers such strategically important areas as culture, education, preservation of cultural heritage, formation of national identity, interethnic and interfaith relations, as well as language policy. Its effective

implementation is an important factor in the sustainable development of society, consolidation of the population, and ensuring national security.

The authors analyze the current state of humanitarian policy in Ukraine, identify the main problems, including unstable funding, lack of effective coordination between state institutions and civil society, insufficient level of digitalization and information security, as well as challenges caused by the military conflict. The need for a comprehensive approach to reforming the humanitarian sphere, taking into account European values, human rights, and principles of sustainable development, is emphasized.

Based on an analysis of European experience, the need for harmonization of national legislation with the legal norms of the European Union is substantiated. Key areas for improving humanitarian policy have been identified: regulatory (development and implementation of legislative initiatives in accordance with EU standards), institutional (strengthening the capacity of state bodies and local governments), financial and economic (increasing the level of financing and attracting investments), information and communication (creation of modern information platforms and expanding access to cultural content) and educational and cultural (integration of educational and scientific institutions into the European space).

Measures have been proposed to strengthen intercultural dialogue, attract international resources, digitize cultural heritage and integrate the Ukrainian education system into the European educational space. Particular attention is paid to the role of EU grant programs, the development of public-private partnerships, the use of modern technologies to preserve national heritage and increase the level of public participation in the formation of humanitarian policy.

The results of the study can be used to develop recommendations for adapting mechanisms for public management of the humanitarian sphere to European standards. The proposed approaches will contribute to strengthening national identity, social cohesion and the formation of a positive international image of Ukraine.

Key words: humanitarian policy, European integration, culture, education, national identity, interethnic relations, public administration, digitalization, civil society.

Постановка проблеми. Гуманітарна політика є однією з ключових складових державної політики, оскільки безпосередньо спрямована на забезпечення прав і свобод людини, розвиток освіти, науки, культури, охорони здоров'я, мови, національної ідентичності та соціальної згуртованості суспільства. В умовах воєнних викликів, соціально-економічної нестабільності та активізації євроінтеграційних процесів питання ефективності гуманітарної політики України набуває особливої актуальності.

Європейський вибір України передбачає не лише гармонізацію законодавства з правом ЄС, а й запровадження європейських підходів до формування та реалізації гуманітарної політики, орієнтованих на людину, сталий розвиток і демократичні цінності. У цьому контексті актуалізується потреба наукового осмислення механізмів забезпечення ефективності гуманітарної політики та визначення можливостей їх удосконалення з урахуванням європейського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти реалізації гуманітарної політики України досліджували у своїх працях такі науковці, як Н.Белашова [1], С.Горбатюк [2], В.Градівський [3; 7], В.Дзоз [4], С.Зубченко [5], В.Карлова [6], В.Купрійчук [7], В.Омельчук [9], Л.Сергієнко [10], О.Степанко [11] та інші. У їхніх дослідженнях увага приділяється інституційному забезпеченню гуманітарної сфери, ролі держави у формуванні культурної, освітньої, мовної, релігійної та етнонаціональної політики, а також впливу євроінтеграційних процесів на гуманітарний розвиток України. Водночас питання саме ефективності гуманітарної політики та комплексного аналізу механізмів її забезпечення залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Зважаючи на зазначене, **Метою статті** є дослідження чинників, які впливають на ефективність гуманітарної політики України, та визначення ключових механізмів її забезпечення в європейському контексті.

Матеріали і методи. Методологічну основу статті становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечили комплексне дослідження ефективності гуманітарної політики України та механізмів її забезпечення в європейському контексті. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, які дали змогу систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності гуманітарної політики, виокремити її структурні елементи та узагальнити наукові погляди щодо категорії ефективності державної політики. Системний підхід застосовано для розгляду гуманітарної політики як цілісної багаторівневої системи, що включає сукупність суб'єктів, інструментів, механізмів і результатів, а також для виявлення взаємозв'язків між окремими складовими гуманітарної сфери. Структурно-функціональний метод застосовано для аналізу механізмів забезпечення ефективності гуманітарної політики, зокрема правового, інституційного, фінансово-економічного та інформаційно-комунікаційного, а також для визначення їх функціонального призначення у системі публічного управління.

Інформаційну базу дослідження формують норми національного законодавства України, положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, правові акти та офіційні документи Європейського Союзу, а також наукові праці, присвячені проблемам гуманітарної політики та публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Гуманітарна політика держави є системою цілей, принципів, рішень і заходів, спрямованих на розвиток людини, забезпечення її прав і свобод, формування духовних та культурних цінностей суспільства. Гуманітарна політика держави охоплює такі сфери, як культура, освіта, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, міжрелігійні, міжконфесійні та міжетнічні відносини, а також включає мовну політику. У контексті євроінтеграції ці аспекти набувають особливого значення, оскільки інтеграція в європейський простір вимагає адаптації національних політик до європейських стандартів та практик [10].

На відміну від результативності, яка відображає досягнення запланованих цілей, ефективність гуманітарної політики характеризує співвідношення досягнутих результатів із використаними ресурсами, а також рівень соціального впливу державних рішень на гуманітарний розвиток суспільства. Ефективна гуманітарна політика повинна бути орієнтована на довгостроковий розвиток, соціальну згуртованість та підвищення якості життя громадян, що відповідає європейській моделі публічного управління.

Забезпечення ефективності гуманітарної політики України можливе за умов взаємоузгодженого функціонування правового, інституційного, фінансово-економічного та інформаційно-комунікаційного механізмів публічного управління.

Правовий механізм передбачає формування цілісної та узгодженої законодавчої бази у сфері освіти, культури, міжрелігійних та міжнаціональних відносин, мовної та інформаційної політики відповідно до європейських стандартів. В українському контексті гуманітарна політика базується на Конституції України та низці законодавчих актів, таких як Закон України «Про культуру», «Про освіту», «Про національні меншини (спільноти) України» та інших.

Ключовим аспектом інтеграційних процесів є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами. Це включає приведення національного законодавства у сфері культури, освіти та мовної, релігійної та етнонаціональної політики у відповідність до *acquis* ЄС, зокрема в частині дотримання прав людини, недискримінації, забезпечення культурного та мовного різноманіття, свободи совісті та захисту прав національних меншин. Важливе значення має імплементація положень Хартії основних прав Європейського Союзу, Європейської конвенції з прав людини, а також рекомендацій і рамкових документів ЄС, що формують стандарти гуманітарної політики. У практичному вимірі це проявляється в оновленні базових галузевих законів, усуненні правових колізій та запровадженні європейських підходів до реалізації гуманітарної політики [11].

Інституційний механізм включає систему органів державної влади та місцевого самоврядування,

а також інститутів громадянського суспільства, залучених до реалізації гуманітарної політики.

Ключову координуючу роль у формуванні єдиного гуманітарного простору відіграє держава. Без активної участі державних інститутів гуманітарний простір стає фрагментованим, що послаблює національну єдність і сприяє ціннісній дезорієнтації суспільства [6]. Саме тому ефективна реалізація гуманітарної політики потребує чіткої координації між різними державними органами та інституціями. Необхідним кроком у цьому контексті є посилення ролі Міністерства культури України як головного координатора реформ у гуманітарній сфері. Також важливо розширити функції Державної служби з питань національної культурної спадщини для забезпечення належного збереження та популяризації культурних об'єктів.

Взаємодія з громадянським суспільством є ще одним важливим аспектом, який впливає на ефективність гуманітарної політики. Актуальним у цьому контексті є забезпечення ефективного громадського контролю за виконанням законів та прозорості у прийнятті рішень. Це може бути досягнуто через залучення громадянського суспільства до процесів обговорення та впровадження відповідних нормативно-правових актів [7, с. 228].

Європейський досвід свідчить, що ефективна гуманітарна політика ґрунтується на синергії державного управління, громадянського суспільства та міжнародної співпраці. Недостатня узгодженість гуманітарної політики на інституційному рівні знижує ефективність формування національної самосвідомості, а відсутність цілісної концепції гуманітарного розвитку призводить до ослаблення ідентифікаційних процесів у суспільстві [6].

Фінансово-економічний механізм забезпечує раціональний розподіл бюджетних і позабюджетних ресурсів, а також підтримку гуманітарних проектів і програм. Фінансування є критичним елементом успішної реалізації гуманітарної політики. Збільшення бюджетних асигнувань на культуру та освіту, а також впровадження грантових програм за підтримки ЄС може суттєво покращити ситуацію. Однак існує потреба у вдосконаленні законодавства щодо фінансування ініціатив гуманітарного розвитку. Додаткові ресурси для фінансування таких проектів може забезпечити залучення приватного сектору [5].

Інформаційно-комунікаційний механізм передбачає прозорість діяльності органів влади, доступ громадян до інформації та ефективну комунікацію між державою і суспільством. Це набуває особливої значення, адже в сучасному світі ключову роль у формуванні громадської думки та популяризації культурних цінностей відіграє інформація. До того ж, інформаційна складова гуманітарного простору має стратегічне значення, що підкреслює важливість державної інформаційної політики як інструменту захисту національних цінностей та протидії зовнішнім

деструктивним впливам [6]. Суттєво посилити цей напрям державної політики може використання цифрових технологій. Вони можуть стати дієвим інструментом для забезпечення доступності культурної спадщини та популяризації української культури на міжнародній арені. Це включає створення онлайн-платформ, віртуальних музеїв та цифрових архівів.

Європейський Союз розглядає гуманітарну політику як складову загальної політики сталого розвитку та соціальної єдності. Основними принципами європейської гуманітарної політики є повага до прав людини, культурного різноманіття, субсидіарності та партнерства між державою і громадянським суспільством.

Країни-члени ЄС великого значення надають культурному розмаїттю та підтримці культурної спадщини. Згідно з Лісабонським договором, ЄС прагне «поважати своє багатокультурне та багатомовне середовище» та «забезпечувати збереження і розвиток європейської культурної спадщини» [8]. Ці принципи є основою для формування гуманітарної політики в країнах-членах ЄС.

Попри значні досягнення у сфері євроінтеграції, перед Україною постає низка проблем, що заважають реалізації ефективної гуманітарної політики:

- нестабільність фінансування (бюджетне фінансування культурних і освітніх ініціатив залишається недостатнім, що ускладнює реалізацію довгострокових програм розвитку);
- бюрократичні перепони (відсутність чітких механізмів співпраці між державними органами, громадами та міжнародними партнерами призводить до низької ефективності впроваджуваних реформ);
- суперечливість мовної політики (баланс між захистом української мови та правами національних меншин залишається складним питанням, що потребує вироблення узгодженої стратегії);
- повномасштабна війна Росії проти України, яка суттєво впливає на гуманітарну сферу, знищуючи культурну спадщину, знижуючи доступ до освіти та ускладнюючи соціальну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб.

Для забезпечення ефективності гуманітарної політики необхідно продовжувати адаптацію україн-

Таблиця 1

**Механізми забезпечення ефективності гуманітарної політики
та напрями їх удосконалення**

Механізми	Проблеми	Напрями удосконалення
Правовий	– наявність застарілих норм у сфері культури й освіти; – часткова невідповідність європейським стандартам (захист прав національних меншин, мовне законодавство).	– подальша гармонізація вітчизняного законодавства з правом ЄС; – удосконалення законодавства, покликаного сприяти захисту культурної спадщини, збереженню національної пам'яті; – забезпечення балансу мовної політики та прав національних меншин.
Інституційний	– надмірна централізація управління гуманітарною сферою; – слабка взаємодія держави, громадянського суспільства та бізнесу; – недостатня незалежність культурних інституцій.	– розширення взаємодії державних органів, громадянського суспільства та міжнародних організацій; – розвиток агентської моделі управління культурними проектами (фонди, інститути за прикладом ЄС); – посилення ролі органів місцевого самоврядування у реалізації культурних і освітніх програм; – забезпечення автономії інституцій, які відповідають за розвиток гуманітарної сфери (Український культурний фонд, Інститут національної пам'яті та ін.).
Фінансово-економічний	– обмежене бюджетне фінансування гуманітарної сфери; – низький рівень залученості міжнародних грантів; – недостатній рівень використання державно-приватного партнерства для залучення фінансування проектів у гуманітарній сфері.	– диверсифікація джерел фінансування проектів у гуманітарній сфері (використання ресурсів держбюджету, залучення грантів ЄС, фінансування за рахунок бізнесу). – забезпечення проведення прозорих конкурсів для отримання фінансування культурних проектів; – розробка стимулів для приватних інвестицій у культуру (наприклад, впровадження податкових пільг).
Інформаційно-комунікаційний	– наявність російської пропаганди, проведення кампаній з дезінформації українського суспільства; – недостатній розвиток медіаграмотності; – слабкий рівень міжнародної комунікації України з питань гуманітарного розвитку.	– розвиток незалежних суспільних медіа; – впровадження програм медіаосвіти та критичного мислення серед населення; – підвищення рівня доступу до культурної спадщини через цифрові технології (розширення мережі онлайн-музеїв, цифрових архівів); – поширення багатомовного контенту для ЄС про Україну та її прогрес у сфері євроінтеграції.

Джерело: складено автором

ського законодавства до норм ЄС, розвивати цифрову інфраструктуру у сфері культури, впроваджувати фінансові механізми підтримки культурних та освітніх ініціатив. Важливим аспектом залишається збереження національної ідентичності, що є основою європейського культурного розмаїття (табл. 1).

Загалом, ефективність гуманітарної політики України залежить від здатності держави ефективно використовувати інструменти євроінтеграції для розвитку культури, освіти та національної ідентичності [3]. Одним із таких інструментів є Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає адаптацію національного законодавства до європейських стандартів, що відкриває можливості для розвитку культурної дипломатії, розширення міжнародного співробітництва та залучення європейських інвестицій у гуманітарну сферу.

Зважаючи на зазначене вище, можна виділити такі напрями впливу євроінтеграції на розвиток вітчизняної гуманітарної сфери:

- зміцнення культурних і креативних індустрій (відповідно до програми «Креативна Європа», Україна отримує фінансування для розвитку культурних ініціатив, що сприяє економічному зростанню та формуванню конкурентоспроможного культурного ринку);
- освітня мобільність і міжнародні програми (участь українських закладів освіти у програмах Erasmus+ сприяє підвищенню якості освіти, вдосконаленню методик викладання та інтеграції української молоді в європейський простір);
- підвищення рівня міжкультурної толерантності (Україна, як багатонаціональна держава, активно працює над впровадженням політик міжетнічної гармонії, що є важливою складовою демократичного розвитку відповідно до європейських норм);
- діджиталізація культурної спадщини (для прикладу, європейські проекти сприяють створенню цифрових архівів, що забезпечує збереження та популяризацію української культурної спадщини на міжнародному рівні).

Для України важливим є впровадження європейських практик оцінювання ефективності гуманітарної політики, зокрема застосування індикаторів якості життя, соціальної інтеграції та людського розвитку. Адаптація таких підходів сприятиме підвищенню довіри до державної політики та зміцненню європейської ідентичності українського суспільства.

Дієве оновлення гуманітарної політики можливе за умови її інституціоналізації як національного проєкту, спрямованого на створення сприятливого середовища для людського розвитку. З цією метою держава має гарантувати комплексну політичну, нормативно-правову, організаційну, інформаційну й матеріально-технічну підтримку впровадження інноваційних управлінських підходів і форм діяльності у процесі формування та реалізації гуманітарної

політики як ключової складової системи забезпечення людського розвитку [2, с. 88].

Отже, ефективна гуманітарна політика України в контексті євроінтеграції вимагає комплексного підходу, що передбачає гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, удосконалення інституційних механізмів, забезпечення належного фінансування та розвиток освітньо-культурного простору. Попри досягнуті результати, наявні виклики, такі як нестабільне фінансування, бюрократичні перепони, суперечності мовної політики та наслідки війни, значно ускладнюють реалізацію стратегічних завдань, які стоять перед державною політикою в гуманітарній сфері.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективність гуманітарної політики України визначається здатністю держави забезпечувати гармонійний розвиток людини та суспільства на засадах демократичних цінностей і європейських стандартів. Реалізація цієї політики потребує комплексного застосування правового, інституційного, фінансово-економічного та інформаційно-комунікаційного механізмів.

У європейському контексті гуманітарна політика України має бути орієнтована на людину, соціальну згуртованість і сталий розвиток, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів її забезпечення з урахуванням кращих практик Європейського Союзу.

Європейська інтеграція відкриває значні можливості для розвитку гуманітарної сфери, однак поруч із цим Україна стикається з низкою викликів, таких як нестача фінансування, бюрократичні перепони та вплив війни. Для забезпечення ефективності гуманітарної політики необхідно посилити міжнародну співпрацю, розширити фінансування та впровадити цифрові технології в культурну та освітню сфери.

Для подальшого розвитку гуманітарної політики в контексті європейської інтеграції необхідно реалізувати такі заходи:

- збільшення державного фінансування гуманітарної сфери та створення нових механізмів публічно-приватного партнерства у сфері культури та освіти;
- посилення співпраці з європейськими інституціями через розширення участі у міжнародних програмах фінансування та культурного обміну;
- розвиток цифрових технологій у сфері гуманітарної політики, зокрема створення цифрових музеїв, онлайн-платформ для навчання та популяризації національної культури;
- гармонізація мовної політики відповідно до стандартів Ради Європи, що дозволить забезпечити баланс між підтримкою української мови та захистом прав національних меншин;
- сприяння міжрелігійному та міжетнічному діалогу шляхом впровадження програм культурного обміну та створення консультативних платформ для представників різних релігійних та етнічних груп.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність гуманітарної політики України в умовах євроінтеграції та сприятиме формуванню цілісного гуманітарного простору країни. Комплексний підхід, що передбачає фінансову підтримку, цифровізацію, міжнародне партнерство та нормативно-правову гармонізацію, стане запору-

кою успішної інтеграції до європейського гуманітарного простору. У результаті таких змін гуманітарна політика не лише сприятиме адаптації України до європейських стандартів, але й зміцнить внутрішню соціальну стабільність, розширить можливості для культурного розвитку та сприятиме консолідації українського суспільства.

Література

1. Белашова Н. Сучасні наукові визначення поняття та сутності державного управління гуманітарною сферою в Україні. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України: зб. наук. пр.* Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України. 2014. № 4. С. 128–133.
2. Горбатюк С. Концептуалізація моделі гуманітарної політики в Україні на сучасному етапі реформ. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 80–90.
3. Градівський В. М. Впровадження механізмів публічного управління розвитком гуманітарної сфери в Україні: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/72.pdf (дата звернення: 15.12.2025).
4. Дзоз В. Гуманітарна політика України в контексті суспільної модернізації (соціально-філософський аналіз): дис. ... д-ра філос. наук: 09.00.03 / Ін-т вищ. освіти АПН України. Київ, 2007. 380 с.
5. Зубченко С. Перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних проєктів: Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/perspektivi-vikoristannya-derzhavno-privatnogo-partnerstva-u> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Карлова В. Місце та роль гуманітарного простору держави у формуванні національної самосвідомості. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 11. С. 40–47.
7. Купрійчук В., Градівський В. Розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в управлінні гуманітарним розвитком. *The 11th International scientific and practical conference «Science and education: problems, prospects and innovations» (July 21–23, 2021)*. Kyoto, 2021. С. 222–230.
8. Лісабонський договір: Угода Європейського Союзу від 13.12.2007. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2007. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTEXT> (дата звернення: 15.12.2025).
9. Омельчук В. Врегулювання церковно-державних взаємин як чинник формування єдності гуманітарного простору європейських держав. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2009. Вип. 43. С. 303–313.
10. Сергієнко Л. В. Гуманітарна політика України: ідентифікація складових, об'єктів, суб'єктів та пріоритетів. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 162–173.
11. Степанко О. Удосконалення організаційного механізму державного управління гуманітарною сферою в Україні: наукові підходи та особливості. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. Вип. 4 (16). С. 193–197.

References

1. Bielashova N. Suchasni naukovy vyznachennia poniattia ta sutnosti derzhavnoho upravlinnia humanitarnoiu sferoiu v Ukraini. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy: zb. nauk. pr.* Kyiv: In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2014. № 4. S. 128–133 [in Ukrainian].
2. Horbatiuk S. Kontseptualizatsiia modeli humanitarnoi polityky v Ukraini na suchasnomu etapi reform. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vyp. 2 (55). Ch. 1. S. 80–90 [in Ukrainian].
3. Hradivskiy V. M. Vprovadzhennia mekhanizmiv publichnogo upravlinnia rozvytkom humanitarnoi sfery v Ukraini: rehionalnyi aspekt. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2021. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/72.pdf [in Ukrainian].
4. Dzoz V. Humanitarna polityka Ukrainy v konteksti suspilnoi modernizatsii (sotsialno-filosofskiy analiz): dys. ... d-ra filos. nauk: 09.00.03 / In-t vyshch. osvity APN Ukrainy. Kyiv, 2007. 380 s. [in Ukrainian].
5. Zubchenko S. Perspektyvy vykorystannia derzhavno-privatnoho partnerstva u realizatsii ukrainskykh humanitarnykh proektiv: Analitychna zapyska. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/perspektivi-vikoristannya-derzhavno-privatnogo-partnerstva-u> [in Ukrainian].
6. Karlova V. Mistse ta rol humanitarnoho prostoru derzhavy u formuvanni natsionalnoi samosvidomosti. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia*. 2013. № 11. S. 40–47 [in Ukrainian].
7. Kupriichuk V., Hradivskiy V. Rozmezhuvannia povnovazhen mizh orhanamy vykonavchoi vlady ta orhanamy mistsevoho samovriaduvannia v upravlinni humanitarnym rozvytkom. *The 11th International scientific and practical conference «Science and education: problems, prospects and innovations» (July 21–23, 2021)*. Kyoto, 2021. S. 222–230 [in Ukrainian].

8. Lisabonskyi dohovor: Uhoda Yevropeiskoho Soiuzu vid 13.12.2007. Ofitsiyni visnyk Yevropeiskoho Soiuzu. 2007. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT>

9. Omelchuk V. Vrehuliuvannia tserkovno-derzhavnykh vzaiemyn yak chynnyk formuvannia yednosti humanitarnoho prostoru yevropeiskykh derzhav. Naukovi zapysky IPIEND im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. 2009. Vyp. 43. S. 303–313 [in Ukrainian].

10. Serhiienko L. V. Humanitarna polityka Ukrainy: identyfikatsiia skladovykh, obektiv, subektiv ta priorytetiv. Visnyk ZhDT U. 2019. № 2 (88). S. 162–173 [in Ukrainian].

11. Stepanko O. Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia humanitarnoiu sferoiu v Ukraini: naukovi pidkhody ta osoblyvosti. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka. 2012. Vyp. 4 (16). S. 193–197 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 26.12.2025

УДК 351.86:347.77

Пасемко Галина Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Pasemko Galyna

*Doctor of Science in Public Administration
Professor at the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0002-4648-3314*

Таран Оксана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Taran Oksana

*PhD in Economics Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0001-6226-4907*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11732

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

METHODOLOGICAL BASES OF PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM OF THE COUNTRY

Анотація. Вступ. Інтелектуальна власність в розвитку сучасного суспільства виступає ключовим чинником формування національної безпеки, так як вона поєднує в собі стратегічні інтереси держави, бізнесу та всього суспільства. Інтелектуальна власність виступає індикатором для визначення рівня розвитку національної економіки та ступеню її інтеграції до світової економічної системи. Рівень застосування в національній економіці патентів, ліцензійних угод та комерціалізованих технологій відображає не тільки специфіку інноваційної динаміки, але й загальну здатність держави протидіяти внутрішнім та зовнішнім економічним загрозам. Високий рівень державного правового захисту інтелектуальної власності в сучасних реаліях господарської діяльності виступає одним із базових інструментів для зміцнення національної безпеки.

Мета. Дослідження методологічних засад публічного управління інтелектуальною власністю в системі національної безпеки країни в умовах глобалізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) діючі закони України та нормативні й правові документи міжнародних організацій; 2) інформаційні матеріали, котрі опубліковані у відкритому доступі в інформаційних джерелах, монографіях та наукових працях українських і зарубіжних вчених, а також власні дослідження авторів.

Дослідження проблеми було здійснено з використанням наступних методів: монографічного — при здійсненні дослідження та теоретичному узагальненні наукових основ публічного управління інтелектуальною власністю в системі національної безпеки країни; системного аналізу — при проведенні аналізу використання інтелектуальної власності у глобалізованій економіці; порівняльного аналізу — при дослідженні загальних глобальних тенденцій в державному регулюванні інтелектуальної власності; абстрактно-логічного — при формуванні загальних висновків та пропозицій проведеного дослідження.

Результати. Визначено, що особливістю формування системи управління інтелектуальною власністю в реалізації завдань економічної безпеки країни є прояв її подвійної природи: коли вона, з одного боку, визначається як приватне право визначеного власника, а з іншого боку її варто розглядати як стратегічний ресурс розвитку держави. Наголошено,

що формування ефективної системи публічного управління інтелектуальною власністю сприяє значному розвитку всього національного інноваційного потенціалу. Систематизовано ризики використання інтелектуальної власності в умовах глобалізації та шляхи їх подолання. Сформована модель забезпечення національної безпеки використання інтелектуальної власності. Відзначено основні вектори забезпечення національної безпеки. Підкреслено, що забезпечення національної безпеки в контексті управління інтелектуальною власністю в Україні має ґрунтуватися на інноваційному підході.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу на дослідженні глобалізаційного досвіду світових країн-лідерів у сфері розвитку інтелектуальної власності та використанні інтелектуального капіталу.

Ключові слова: методологічні засади, публічне управління інтелектуальною власністю, національна безпека, глобалізація, інтелектуальний капітал, інноваційний розвиток, цифровізація.

Summary. Introduction. Intellectual property in the development of modern society is a key factor in shaping national security, as it combines the strategic interests of the state, business, and society as a whole. Intellectual property is an indicator for determining the level of development of the national economy and the degree of its integration into the global economic system. The level of application of patents, license agreements, and commercialized technologies in the national economy reflects not only the specifics of innovation dynamics, but also the state's overall ability to counter internal and external economic threats. A high level of state legal protection of intellectual property in the current realities of economic activity is one of the basic tools for strengthening national security.

Purpose. To study the methodological foundations of public management of intellectual property in the national security system of a country in the context of globalization.

Materials and methods. The research materials include: 1) current laws of Ukraine and regulatory and legal documents of international organizations; 2) information materials published in open access in information sources, monographs, and scientific works of Ukrainian and foreign scientists, as well as the authors' own research.

The problem was studied using the following methods: monographic – in conducting research and theoretical generalization of the scientific foundations of intellectual property management in the country's national security system in the context of globalization; systematic analysis – in analyzing the use of intellectual property in a globalized economy; comparative analysis – when studying general global trends in state regulation of intellectual property; abstract-logical – when forming general conclusions and proposals of the study.

Results. It has been determined that a distinctive feature of the formation of an intellectual property management system in the implementation of the country's economic security objectives is the manifestation of its dual nature: on the one hand, it is defined as the private right of a specific owner, and on the other hand, it should be considered as a strategic resource for the development of the state. It is emphasized that the formation of an effective intellectual property management system contributes to the significant development of the entire national innovation potential. The risks of using intellectual property in the context of globalization and ways to overcome them are systematized. A model for ensuring national security in the use of intellectual property has been developed. The main vectors for ensuring national security are noted. It is emphasized that ensuring national security in the context of intellectual property management in Ukraine should be based on an innovative approach.

Discussion. Future research plans to focus on studying the globalization experience of world leaders in the sphere of intellectual property development and intellectual capital use.

Key words: methodological foundations, public management of intellectual property, national security, globalization, intellectual capital, innovative development, digitalization.

Постановка проблеми. Інтелектуальна власність в розвитку сучасного суспільства виступає ключовим чинником формування національної безпеки, так як вона поєднує в собі стратегічні інтереси держави, бізнесу та всього суспільства. Процеси глобалізації призвели до значного зростання в останні десятиріччя ролі інтелектуальної складової економіки та нематеріальних активів, котрі набувають пріоритетного значення. Саме інтелектуальні ресурси, стають не лише інструментом конкурентної боротьби, але й важливим фактором для зміцнення економічного суверенітету окремих держав. Інтелектуальна власність виступає індикатором для визначення рівня розвитку національної економіки та ступеню її інтеграції до світової економічної системи. Рівень застосування в національній економіці патентів, ліцензійних угод та комерціалізованих технологій відображає не тільки специфіку іннова-

ційної динаміки, але й загальну здатність держави протидіяти внутрішнім та зовнішнім економічним загрозам. Високий рівень державного правового захисту інтелектуальної власності в сучасних реаліях господарської діяльності виступає одним із базових інструментів для зміцнення національної безпеки та забезпечення стабільності функціонування та розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В світовій та вітчизняній науці проблематика управління інтелектуальною власністю в системі національної безпеки країни в умовах глобалізації займає значний пласт дослідницьких концепцій. Науковцями Г. О. Андрощук, О. О. Бакалінська, Ю. Л. Борко, О. Б. Бутнік-Сіверський досліджено та узагальнено теоретико-методологічні аспекти розвитку системи національної безпеки з огляду прав інтелектуальної власності в Україні [1]. Г. Пасемко, О. Таран проана-

лізовано розвиток теорії інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу, здійснено систематизацію та визначено зміст основних підходів до розуміння сутності категорій [2; 3]. У працях Денисенко М. П., Колісниченко П. Т. досліджено взаємозв'язок інноваційного розвитку з забезпеченням економічної безпеки [4]. Зайківський О., Оністрат О. досліджують захист національних технологій, процес адаптації законодавства України до законодавства ЄС та його вплив на національні інтереси [5; 6]. Науковці Охота Ю., Балдинюк В., Бевз Т. підкреслюють вплив глобалізації на національну безпеку України [7; 8]. Андрощук Г. О. досліджено проблеми цифрової трансформації в ЄС та Україні, показано зростання ролі інтелектуальної власності в цифровій економіці [9]. Однак, незважаючи на досить ґрунтовні дослідження специфіка сучасних викликів для розвитку українського суспільства в умовах глобалізації вимагає нових досліджень даної проблематики.

Метою статті є дослідження методологічних засад управління інтелектуальною власністю в системі національної безпеки країни в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуальна власність посідає ключове місце у системі національної безпеки, оскільки забезпечує умови для підвищення якості життя населення, сприяє розвитку держави та вдосконаленню суспільних інституцій. Вона виступає одним із провідних чинників збереження й нарощування інтелектуального потенціалу нації, формує наукове підґрунтя для реалізації всіх інших складових безпеки. Крім того, належний захист і ефективне використання інтелектуальної власності дозволяють запобігти виникненню інтелектуальної кризи, яка за своїми наслідками може перевищувати соціальні, економічні чи воєнні загрози та вимагати десятиліть або навіть століть для

подолання. Особливістю формування системи управління інтелектуальною власністю в реалізації завдань економічної безпеки країни є прояв її подвійної природи: коли вона, з одного боку, визначається як приватне право визначеного власника, а з іншого боку її варто розглядати як стратегічний ресурс розвитку держави. Здійснення захисту урядом патентів, авторських прав, торговельних марок та комерційної таємниці створюють умови для зменшення ризиків економічних втрат в національній економіці для бізнесу від недобросовісної конкуренції, а також забезпечують боротьбу з інноваційним шпигунством та не допускають технологічного відставання країни. Водночас формування ефективної системи управління інтелектуальною власністю сприяє значному розвитку всього національного інноваційного потенціалу, а також виступає фактором стимулювання інвестицій в розвиток високотехнологічних галузей та забезпечує технологічну незалежність [4].

Процеси міжнародної інтеграції стали фактором зростання ризиків в використанні інтелектуального капіталу та підтримання достатнього рівня економічної безпеки як окремих бізнесових структур, так і в цілому для державного та регіонального управління. Систематизуючи ризики використання інтелектуальної власності в умовах глобалізації в табл. 1, варто відмітити, що вимоги в національній безпеці посилюються з огляду на турбулентність сучасних умов.

Аналіз показує, що ризики використання інтелектуальної власності у глобалізованій економіці є комплексними і взаємопов'язаними. Їх подолання потребує не лише вдосконалення міжнародно-правових механізмів, але й формування культури поваги до інтелектуальної власності, розвитку інституційної спроможності держав і бізнесу, а також гармонізації етичних підходів до використання ін-

Таблиця 1

Ризики використання інтелектуальної власності в умовах глобалізації

№	Категорія ризику	Зміст ризику	Потенційні наслідки
1	Правовий	Відмінності у законодавстві різних країн з інтелектуальної власності	Невизнання прав у юрисдикціях, ускладнення міжнародних спорів
2	Економічний	Недобросовісна конкуренція та піратство	Зниження доходів компаній, втрата інвестиційної привабливості
3	Технологічний	Використання цифрових технологій для нелегального копіювання	Масове розповсюдження контрафактного продукту
4	Репутаційний	Поширення підробок брендів чи торгових марок	Втрата довіри споживачів, погіршення іміджу компанії
5	Геополітичний	ІВ у контексті торговельних воєн і санкцій	Обмежений доступ до ринків, міжнародні конфлікти
6	Організаційний	Недостатній рівень управління ІВ у транснаціональних компаніях	Втрата контролю над об'єктами ІВ, неефективність комерціалізації
7	Культурно-соціальний	Відмінності у ставленні суспільства до дотримання прав ІВ	Легітимізація піратства в окремих країнах, зниження інновацій
8	Етичний	Патенти для блокування доступу до важливих технологій	Посилення соціальної нерівності, зниження доступності інновацій

Джерело: систематизовано автором

новацій [4; 6]. Глобалізація вимагає й запровадження превентивних функцій в публічному управлінні інтелектуальною власністю у сфері національної безпеки. Відсутність захисту, або недостатній захист результатів інтелектуальної діяльності ведуть до виникнення загрози в цілому для економіки держави у формі відтоку інноваційних ресурсів в більш розвинені країни, а також стають фактором монополізації внутрішнього ринку потужними транснаціональними корпораціями, призводять до зниження рівня конкурентоспроможності для вітчизняного бізнесу. Завданням держави має стати таке формування ефективної та збалансованої системи управління, котра поєднує як підтримку діяльності власних інноваційних суб'єктів, так і створення дієвих механізмів для ефективної боротьби з всіма формами порушень використання прав інтелектуальної власності. Забезпечення національної безпеки в сфері інтелектуальної власності потребує від системи державного урядування комплексного підходу, який охоплює законодавство, міжнародну співпрацю, освітні програми та технологічні рішення. Тільки через злагоджені дії можна забезпечити ефективне управління інтелектуальною власністю, що є основою інноваційного розвитку та економічної стабільності країни [7].

Процеси глобалізації сприяють інтеграції світових ринків, технологій та культур, що суттєво змінює динаміку та позиціонування умов використання інтелектуальної власності. У сучасному світі, де інформація і технології стають ключовими ресурсами, правові механізми захисту інтелектуальної власності набувають ще більшої значущості. В даному контексті важливо вивчити особливості, виклики та можливості, що виникають в управлінні інтелек-

туальною власністю в умовах глобалізації. Особливо гостро стоїть питання захисту інтелектуальної власності в епоху розвитку цифрової економіки, коли кіберзагрози мають все більш високий рівень [8; 9].

Модель забезпечення національної безпеки використання інтелектуальної власності, сформована нами на рис. 1, передбачає застосування правових, економічних та соціальних інструментів. Варто відзначити основні вектори забезпечення національної безпеки: законодавче регулювання, захист від кіберзагроз, міжнародна співпраця, освітні інновації, наукові інновації, система стеження та моніторингу інновацій, підтримка інноваційної діяльності та захист національних технологій.

Стрімкий розвиток інтелектуальної складової глобальних економічних процесів став фактором формування переваг більшості розвинених країн в світовій економіці [2]. Виходячи з даних, проаналізованих в табл. 2., можемо констатувати, що саме в розвинених країнах в період з 2000 по 2024 роки спостерігається найбільший приріст інтелектуального капіталу. США залишається лідером в володінні найбільшої частини світової інтелектуальної власності. В цілому, для промислово розвинутих країн питома вага використання інтелектуального капіталу підприємствами складає більше чим 50%, також до 80% в обсягах приросту валового внутрішнього продукту відноситься саме на винаходи, ноу-хау, й результати від впровадження в найсучасніших технології. Для України інтелектуальна власність має порівно незначні масштаби володіння, але все-таки його вартість поступово зростає.

Інтелектуальна власність в умовах глобалізації набуває стратегічного значення як один із ключових чинників економічного розвитку та конкурентоспро-



Рис. 1. Модель забезпечення національної безпеки використання інтелектуальної власності

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 2

**Динаміка вартості інтелектуального капіталу в окремих країнах світу
в 2000–2024рр., трлн. дол.**

Країна	2000 р.	2010 р.	2020 р.	2024 р.	2024 р. до 2000о.(+, –)
США	5	13	20	25	+20
Японія	1,5	3	4	5	+3,5
Китай	0,3	1,3	8	12	+11,7
Бразилія	0,2	0,5	1	1,5	+1,3
Німеччина	1	2,5	3,5	4,5	+3,5
Україна	0,05	0,1	0,3	0,5	+0,45

Джерело: систематизовано автором на основі статистичних даних [1; 5]

можності держав, корпорацій і наукових інституцій. Процеси глобалізації характеризуються зростанням мобільності знань, технологій і людського капіталу, що обумовлює необхідність формування універсальних підходів до охорони й комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності [1; 2].

По-перше, глобалізація посилює інтеграцію національних систем правової охорони інтелектуальних прав у єдину міжнародну інфраструктуру. У межах цього процесу значного поширення набувають міжнародні угоди, зокрема Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРИПС), що встановлює мінімальні стандарти охорони та передбачає механізми їх гармонізації. Це створює підґрунтя для уніфікації правових норм, зменшення бар'єрів у міжнародній торгівлі та сприяє захисту інтересів інноваторів на глобальному ринку.

По-друге, зростає роль транснаціональних корпорацій та міжнародних науково-технологічних альянсів у сфері створення і використання результатів інтелектуальної діяльності. Вони виступають основними суб'єктами глобального обігу знань і технологій, що вимагає ефективного захисту патентів, авторських прав і торговельних марок на різних юрисдикційних рівнях.

По-третє, глобалізація актуалізує проблему дисбалансу у доступі до інноваційних ресурсів. Країни з розвинутою економікою мають більші можливості для забезпечення захисту та комерційного використання інтелектуальної власності, тоді як держави з економіками, що розвиваються, часто стикаються з труднощами у впровадженні міжнародних стандартів та фінансовими обмеженнями. Це посилює необхідність міжнародної співпраці та розроблення механізмів справедливого розподілу вигід від інтелектуальної діяльності.

По-четверте, цифровізація та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій підсилюють виклики, пов'язані з охороною інтелектуальної власності. Зростання кількості цифрових продуктів та глобальних онлайн-платформ ускладнює контроль за дотриманням прав, посилює ризики піратства та незаконного використання результатів творчої діяльності, водночас створюючи нові можливості для їх глобального поширення й комерціалізації [9].

Інтелектуальна власність в умовах глобалізації характеризується складною взаємодією між національними та міжнародними правовими нормами, викликами, що виникають через технологічні зміни, та необхідністю адаптації стратегій захисту. Успішне управління інтелектуальною власністю залежить від здатності компаній адаптуватися до змінюваного середовища і знаходити оптимальні рішення для забезпечення своїх прав на міжнародних ринках [4]. Особливості інтелектуальної власності в умовах глобалізації полягають у її універсалізації, інтеграції правових систем, зростанні ролі міжнародних організацій та транснаціональних корпорацій, а також у посиленні дискусії щодо балансу між захистом прав інноваторів і забезпеченням широкого доступу до знань. Ці тенденції визначають потребу в удосконаленні механізмів міжнародної кооперації та розробленні інноваційних інструментів регулювання інтелектуальної власності [1].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Забезпечення національної безпеки в контексті управління інтелектуальною власністю в Україні має ґрунтуватися на інноваційному підході. Такий підхід передбачає врахування низки принципів, серед яких: використання як вже існуючих, так і спеціально створених інституцій у сфері безпеки; побудова цілісної структурно-функціональної системи; розроблення та реалізація комплексної стратегії; застосування механізмів стратегічного управління; створення та інтеграція об'єктів права інтелектуальної власності в економічний обіг; а також поширення інновацій з урахуванням правових аспектів інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність у глобалізаційних процесах виступає важливим маркером розподілу інтелектуального капіталу, від якого залежить рівень конкурентоспроможності національної продукції та визначається позиція держави у світовій економічній системі. Використання інтелектуальної власності в умовах глобалізації створює основи для конкурентоспроможності національних економік, стимулює інновації та захищає права власників. Зосереджуючи увагу на завданнях розвитку та забезпечення національної безпеки, країни можуть успішно інтегруватися

в сучасну глобальну економіку, забезпечуючи ста-
лий розвиток і процвітання. В подальших наукових
дослідженнях планується зосередити увагу на до-

слідженні глобалізаційного досвіду світових країн-
лідерів у сфері розвитку інтелектуальної власності
та інтелектуального капіталу.

Література

1. Інтелектуальна власність як складова системи забезпечення національної безпеки: монографія / [Г.О. Андрощук, О.О. Бакалінська, Ю.Л. Борко, О.Б. Бутнік-Сіверський, О.Б. Зайківський, Л.І. Роботягова, О.О. Тверезенко; за наук. ред. О.Б. Бутнік-Сіверського]; Національна академія правових наук України, Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності. Київ: Інтерсервіс, 2024. 527 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34190> (дата звернення: 14.09.2025).
2. Пасемко Г.П., Таран О.М. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 3. С. 45–58. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-45; URL: <https://journal-met.kh.ua/jme032404.html> (дата звернення: 14.09.2025).
3. Пасемко Г.П., Сербін В.В. Управління інтелектуальною власністю та інтелектуальним капіталом персоналу підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.40>
4. Денисенко М.П., Колісниченко П.Т., Гомон Н.М. Інноваційні засади забезпечення економічної безпеки малого та середнього підприємництва. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 4–12. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.4 (дата звернення: 14.09.2025).
5. World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Indicators 2023. Geneva: WIPO, 2023. 250 p.
6. Зайківський О., Онїстрат О. Щодо національних інтересів стосовно інтелектуальної власності в процесі євроінтеграції. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 4. DOI: <https://doi.org/10.33731/42019.175709>
7. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16>
8. Бевз Т. Вплив глобалізації на утвердження національної ідентичності в умовах війни: виклики і загрози. *Українознавство*. 2022. № 3 (84). С. 8–26. DOI: [https://doi.org/10.30840/2413-7065.3\(84\).2022.263588](https://doi.org/10.30840/2413-7065.3(84).2022.263588)
9. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 1(44). С. 67–78.

References

1. Intelektualna vlasnist yak skladova systemy zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Intellectual property as a component of the national security system]: monohrafiia (2024). / [H. O., Androshchuk, O. O., Bakalinska, Yu. L., Borko, O. B., Butnik-Siverskyi, O. B., Zaikivskyi, L. I., Robotiahova, O. O. Tverezenko; O. B. Butnik-Siverskoho (Eds.)]; Natsionalna akademiia pravovykh nauk Ukrainy, Naukovo-doslidnyi instytut intelektualnoi vlasnosti. Kyiv: Interservis, 527p. Retrieved from: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/34190> [in Ukrainian].
2. Pasemko, H. P., Taran, O. M. (2024). Stratehiia rozvytku intelektualnoho kapitalu [Intellectual capital development strategy]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*, № 3, Pp. 45–58. <https://journal-met.kh.ua/jme032404.htm>. DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-45 [in Ukrainian].
3. Pasemko, H. P., Serbin, V. V. (2025). Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu ta intelektualnym kapitalom personalu pidpriemstv [Management of intellectual property and intellectual capital of enterprise personnel]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 3, Pp. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.40> [in Ukrainian].
4. Denysenko, M. P., Kolisnichenko, P. T., Homon, N. M. (2022). Innovatsiini zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky maloho ta serednoho pidpriemnytstva [Innovative foundations for ensuring the economic security of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, № 1, Pp. 4–12. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.4 [in Ukrainian].
5. World Intellectual Property Organization (2023). World Intellectual Property Indicators 2023. Geneva: WIPO. 250 p.
6. Zaikivskyi, O., Onistrat, O. (2019). Shchodo natsionalnykh interesiv stosovno intelektualnoi vlasnosti v protsesi yevrointehratsii [On national interests regarding intellectual property in the process of European integration]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, № 4. DOI: <https://doi.org/10.33731/42019.175709> [in Ukrainian].
7. Okhota, Yu., Baldyniuk, V., & Mazurkov, R. (2024). Vplyv hlobalizatsii na ekonomichni rozvytok ta natsionalnu bezpeku Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [The impact of globalization on Ukraine's economic development and national security in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16> [in Ukrainian].
8. Bevz, T. (2022). Vplyv hlobalizatsii na utverdzhennia natsionalnoi identychnosti v umovakh viiny: vyklyky i zahrozy [The impact of globalization on the affirmation of national identity in war: challenges and threats]. *Ukrainoznavstvo*, № 3 (84), Pp. 8–26. DOI: [https://doi.org/10.30840/2413-7065.3\(84\).2022.263588](https://doi.org/10.30840/2413-7065.3(84).2022.263588)
9. Androshchuk, H. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia yevropeiskoi ekonomiky: stan ta mistse Ukrainy [Digital transformation of the European economy: Ukraine's status and position]. *Informatsiia i pravo*, № 1(44). Pp. 67–78.

Семеновський Артем Анатолійович

аспірант кафедри публічного адміністрування

Міжрегіональної Академії управління персоналом

Semenovskiy Artem

PhD Student of the Department of Public Administration

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0009-0004-0032-490X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11731

УТОЧНЕННЯ БАЗОВИХ ПОНЯТЬ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СУТНІСТЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ СТАЛОГО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ

CLARIFICATION OF THE BASIC CONCEPTS THAT DETERMINE THE ESSENCE OF INCLUSIVE SPACE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. Уточнення базових понять, що визначають сутність інклюзивного простору, є необхідною передумовою формування науково обґрунтованої моделі сталого міського розвитку. Інклюзивний простір у сучасному урбаністичному дискурсі розглядається як багатовимірне явище, яке охоплює соціальний, інфраструктурний, нормативний, культурний та управлінський аспекти забезпечення рівного доступу мешканців до міських благ, послуг, можливостей та процесів прийняття рішень.

Метою дослідження є систематизація та уточнення змісту таких базових понять, як «інклюзія», «соціальна інклюзія», «соціальний інклюзивний простір», «універсальний дизайн», «сталий розвиток міст», «інклюзивний міський дизайн», що визначають ключові принципи формування інклюзивного міського простору в умовах реалізації цілей сталого розвитку.

Матеріали і методи дослідження включали загальнонаукові методи аналізу й синтезу, структурно-функціональний підхід, метод концептуалізації, порівняльний аналіз літератури та компаративний метод.

Результати. У підсумках встановлено, що інклюзивний міський простір є системою взаємопов'язаних елементів, у межах якої доступність розглядається не лише як фізична можливість переміщення, але й як соціальна, цифрова, інформаційна та інституційна відкритість міста до потреб усіх груп населення.

Уточнення базових понять, що формують сутність інклюзивного простору в умовах сталого міського розвитку, дозволило встановити їхню взаємопов'язаність та визначальну роль у формуванні сучасної урбаністичної політики. З'ясовано, що поняття «інклюзія» та «соціальна інклюзія» функціонують як фундаментальні категорії, які описують рівність можливостей, забезпечення доступу до ресурсів міста та участь усіх груп населення в суспільному житті. Поняття «соціальний інклюзивний простір» уточнено як системно організоване міське середовище, орієнтоване на подолання бар'єрів фізичного, соціального, культурного, інформаційного та інституційного характеру.

Поняття «універсальний дизайн» визначено як нормативний та практичний інструмент, що дозволяє створювати середовище, придатне для максимально широкого кола користувачів без необхідності подальшої адаптації. Окреслено роль «соціальної участі» як механізму забезпечення демократичного залучення громадян до формування міського середовища, що відповідає принципам сталості та інклюзії.

Показано, що сталий міський розвиток передбачає інтеграцію інклюзивності в усі етапи планування, проектування та управління міським простором. Уточнення базових понять дозволяє створити концептуальну основу для формування адаптивних та ефективних інклюзивних політик, що відповідають сучасним викликам, пов'язаним зі зростанням міст, мобільністю населення, соціальною нерівністю та необхідністю післявоєнної відбудови й модернізації міської інфраструктури в Україні.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні уніфікованого термінологічного словника у сфері інклюзивного міського розвитку, визначенні критеріїв оцінювання рівня інклюзивності міського простору та поглибленні підходів до комплексного аналізу інклюзивності в контексті відновлення українських міст після руйнувань, спричинених війною.

Ключові слова: інклюзивність, інклюзивний простір, сталий міський розвиток, доступність, безбар'єрність, універсальний дизайн, міська мобільність.

Summary. Introduction. Clarification of the basic concepts that define the essence of inclusive space is a necessary prerequisite for the formation of a scientifically based model of sustainable urban development. Inclusive space in modern urban discourse is considered as a multidimensional phenomenon that encompasses social, infrastructural, normative, cultural and managerial aspects of ensuring equal access of residents to urban goods, services, opportunities and decision-making processes.

The purpose of the study is to systematize and clarify the content of such basic concepts as "inclusion", "social inclusion", "social inclusive space", "universal design", "sustainable urban development", "inclusive urban design", which determine the key principles of forming inclusive urban space in the context of implementing sustainable development goals.

The materials and methods of the study included general scientific methods of analysis and synthesis, a structural-functional approach, a conceptualization method, a comparative analysis of literature and a comparative method. Results.

As a result, it was established that inclusive urban space is a system of interconnected elements, within which accessibility is considered not only as a physical possibility of movement, but also as a social, digital, informational and institutional openness of the city to the needs of all population groups. Clarification of the basic concepts that form the essence of inclusive space in the context of sustainable urban development made it possible to establish their interconnectedness and determining role in the formation of modern urban policy. It was found that the concepts of "inclusion" and "social inclusion" function as fundamental categories that describe equality of opportunities, ensuring access to city resources and participation of all population groups in public life. The concept of "social inclusive space" is clarified as a systematically organized urban environment focused on overcoming barriers of a physical, social, cultural, informational and institutional nature. The concept of "universal design" is defined as a normative and practical tool that allows creating an environment suitable for the widest possible range of users without the need for further adaptation. The role of "social participation" is outlined as a mechanism for ensuring the democratic involvement of citizens in the formation of an urban environment that meets the principles of sustainability and inclusion. It is shown that sustainable urban development involves the integration of inclusivity into all stages of planning, design and management of urban space. Clarification of basic concepts allows creating a conceptual basis for the formation of adaptive and effective inclusive policies that meet modern challenges associated with urban growth, population mobility, social inequality and the need for post-war reconstruction and modernization of urban infrastructure in Ukraine.

Prospects. Prospects for further research include the development of a unified terminology dictionary in the field of inclusive urban development, the definition of criteria for assessing the level of inclusiveness of urban space, and the deepening of approaches to a comprehensive analysis of inclusiveness in the context of the restoration of Ukrainian cities after the destruction caused by the war.

Key words: inclusiveness, inclusive space, sustainable urban development, accessibility, barrier-free, universal design, urban mobility.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах трансформації українських міст, посиленої викликами війни, соціальний інклюзивний простір стає не лише ознакою демократичності та відкритості суспільства, а й необхідною передумовою сталого міського розвитку. Прагнення до створення міст, у яких кожна людина, незалежно від віку, рівня здоров'я, соціального статусу чи мобільності, може повноцінно реалізовувати свої права, актуалізує потребу чіткого розуміння ключових понять, що визначають зміст інклюзивної урбаністики. У цьому контексті особливої уваги потребують такі категорії, як «інклюзія», «соціальна інклюзія», «соціальний інклюзивний простір», «універсальний дизайн», «сталий розвиток міст» та «інклюзивний міський дизайн». Кожне з них формує теоретичне підґрунтя для визначення механізмів, які забезпечують якісні зміни в організації міського середовища, спрямовані на подолання бар'єрів, розширення участі громадян у суспільному житті та зміцнення соціальної згуртованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою для дослідження є комплекс наукових підходів і концептуальних моделей, що поєднують теорії соціальної справедливості, урбаністичну теорію сталого розвитку, підходи до універсального

дизайну та практики інклюзивного планування. Насамперед, праці, присвячені поняттю «інклюзія» автори — Войціцька К., Кусік Н., Волошина Н. та ін. Дослідження Шкуро В., Краус К. [8] про інклюзивний дизайн. Тлумачення у дослідженнях Стуга Р. поняття «соціальна інклюзія» [12].

Мета статті — систематизація та уточнення змісту таких базових понять, як «інклюзія», «соціальна інклюзія», «соціальний інклюзивний простір», «універсальний дизайн», «сталий розвиток міст», «інклюзивний міський дизайн», що визначають ключові принципи формування інклюзивного міського простору в умовах реалізації цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі аналізу наукових праць українських дослідників можна виділити кілька ключових підходів до розуміння поняття «інклюзія». По-перше, інклюзію розглядають як процес залучення всіх членів суспільства до активної участі в його житті, особливо тих, хто стикається з труднощами у фізичному розвитку.

По-друге, її трактують як механізм підвищення соціальної участі громадян, передусім осіб з особливими освітніми потребами, що передбачає їхнє реальне включення у всі важливі сфери суспільної діяльності.

По-третє, інклюзія визначається як спосіб створення умов, які дають змогу людям із психофізичними особливостями повноцінно брати участь у соціальному житті.

По-четверте, інклюзію розуміють як інструмент подолання бар'єрів, які існують перед дітьми з особливостями розвитку, забезпечення їхнього права на освіту, відпочинок і гідний рівень життя.

По-п'яте, інклюзія невіддільна від ідеї різноманітності. Вона спрямована на усунення бар'єрів між представниками різних соціальних, етнічних, культурних чи релігійних груп та на забезпечення рівного доступу кожної людини до соціокультурного простору.

По-шосте, інклюзію трактують як принцип, що гарантує рівні права, можливості й свободу вибору для всіх людей без винятку, забезпечуючи їм повноцінне включення в життя спільноти.

Узагальнюючи різні підходи, можна сказати, що інклюзія — це багатовимірне поняття, яке одночасно виступає політикою, принципом, філософією, моделлю взаємодії й конкретною практикою створення доступного й безбар'єрного середовища. Підкреслимо, що попри багатозначність тлумачень, у центрі інклюзії завжди стоять рівність, прийняття, підтримка, повага до різноманітності та гуманістичні цінності [1, с. 37].

В одному з соціальних блогів зазначено думку, що «інклюзія — це коли всі люди можуть бути включені у всі суспільні процеси» [15]. Це підхід, за якого створюються умови, що дозволяють кожному брати повноцінну участь у навчанні, праці, культурному та громадському житті. Інклюзія передбачає не лише фізичну доступність середовища, а й підтримку, толерантність, повагу до різноманітності, подолання бар'єрів і стереотипів. Її сутність полягає в тому, щоб суспільство було відкритим і дружнім до кожного, а кожна людина відчувала свою значущість і могла реалізувати свій потенціал.

Під інклюзією слід розуміти цілісну політику і практику залучення людей з різними потребами та індивідуальними особливостями до повноцінної участі в суспільному житті. Це досягається через створення доступного, безпечного й сприятливого середовища, яке враховує унікальні потреби кожної особи та спрямоване на подолання бар'єрів. Такий підхід веде до позитивних соціальних і культурних трансформацій [7, с. 124].

В той же час, соціальна інклюзія ґрунтується на прийнятті та повазі до людської унікальності й вимагає змін у всьому суспільному просторі. Усунення фізичних, інформаційних, цифрових та інших бар'єрів дає змогу уникнути ізоляції людей з інвалідністю, дозволяє їм реалізовувати власний потенціал, здобувати освіту, працювати та робити внесок у розвиток країни.

В освітній сфері інклюзивний підхід передбачає, що не дитина повинна пристосовуватися до іс-

нуючих умов, а школа і суспільство мають створити такі умови, які задовольняють освітні потреби кожної особистості. Соціальна інклюзія повинна стати показником діяльності сучасної громадсько-активної школи та свідченням формування в Україні демократичного суспільства рівних можливостей.

Соціальна ізоляція людей з особливими потребами означає, що вони позбавлені умов для реалізації своїх прав — на освіту, роботу, доступну медицину, пересування, участь у громадському чи політичному житті. Наприклад, недоступний громадський транспорт може стати причиною того, що людина не може дістатися місця роботи, лікарні, спортивного чи освітнього закладу.

Відповідно, соціальна інклюзія — це процес створення кращих умов для повноцінної участі в суспільному житті, особливо для тих, хто перебуває у вразливому становищі. Вона передбачає розширення можливостей, забезпечення доступу до ресурсів, повагу та захист прав людини.

Відповідно, основна ідея інклюзивного підходу полягає в тому, що не людина з інвалідністю має підлаштовуватися під суспільні чи економічні умови, а суспільство повинно створити найкращі умови для задоволення її індивідуальних потреб [9, с. 38].

Доречно підмітили дослідники Коляденко С., Іллєна О., що «соціальна інклюзія — це не те ж саме, що соціальна інтеграція, хоча ці два терміни інколи використовуються як взаємозамінні. Однак соціальна інклюзія та соціальна інтеграція мають сприяти тому, щоб суспільства стали більш згуртованими» [9, с. 39].

Зауважимо, що у словнику Васильєвої Г.І. та Любарець В.В. термін «соціальна інклюзія» подається як багатовимірний процес, що охоплює зміни у політичній, економічній та соціальній сферах і спрямований на утвердження соціальної рівності. Іншими словами, соціальна інклюзія передбачає формування таких умов, за яких кожна людина, особливо представники вразливих груп, може повноцінно брати участь у суспільному житті, користуватися ресурсами та мати рівні можливості для розвитку.

Це поняття базується на низці ключових ідей, насамперед, це повага та визнання цінності кожної особистості. Тут ідеться про прийняття індивідуальних відмінностей, визнання унікальності кожної людини та переконання, що всі мають однакову соціальну цінність і право на гідне ставлення. Також, передбачає розвиток особистості. Соціальна інклюзія визначає створення можливостей для освіти, творчого зростання, самореалізації та вибору власного життєвого шляху як для дітей, так і для дорослих.

У вище зазначеному контексті, не менш важливою є причетність і участь. Це право людини впливати на рішення, які стосуються її повсякденного життя, починаючи від сімейних питань до користування соціальними послугами. Молодь має змогу самостійно ухвалювати рішення, батьки — брати

участь у виборі освітньої траєкторії для дітей, громадяни — впливати на формування державної політики.

Важливою є територіальна доступність. Ідеться про спільне використання простору — від бібліотек, музеїв і театрів до парків і громадських сервісів, що забезпечує реальну присутність людей у життєвому середовищі своєї громади.

Звісно, що вагомим є й матеріальний добробут, як зазначають автори словника. Соціальна інклюзія неможлива без достатніх ресурсів та фінансової підтримки програм, які допомагають здійснювати соціальну рівність на практиці [3, с. 4].

Відповідно до трактування WEIGO (Міжнародний консультативний орган з питань міського розвитку, що працює над концепцією «інклюзивних міст»), інклюзивне місто — це простір, у якому кожна людина є важливою та має рівну цінність, а її потреби й внесок у розвиток громади враховуються на рівних засадах. Такі міста створюють умови, за яких усі жителі, зокрема малозабезпечені працюючі групи, мають можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються міського управління, планування територій та розподілу бюджетних ресурсів. Інклюзивні міста також гарантують доступ до безпечних і стабільних джерел доходу, доступного житла та базових життєвих послуг, таких як водопостачання, санітарії, електроенергії при цьому забезпечуючи гідну якість життя для всіх [5, с. 125].

Універсальний дизайн, або «дизайн для всіх», — це підхід, який орієнтується на створення предметів, послуг та простору таким чином, щоб ними могли без труднощів користуватися якомога більше людей. У сучасному світі ця концепція стає особливо важливою, зокрема через збільшення частки людей старшого віку в багатьох країнах.

Філософія універсального дизайну ґрунтується на прагненні сформувати таке середовище та продукти, що були б зручні та корисні для всіх груп населення, а не лише для осіб з інвалідністю. Його сутність полягає у створенні рішень, у центрі яких — людина з її різноманітними потребами.

За Бирко Н. М., універсальний дизайн означає проектування доступних і зручних для використання продуктів, просторів і сервісів, що враховують широкий спектр фізичних та когнітивних можливостей людей. Цей підхід, заснований на принципах інклюзивності та доступності, дозволяє формувати таке середовище, у якому кожен може повноцінно користуватися ресурсами, взаємодіяти з простором та брати участь у суспільному житті без додаткових бар'єрів [2].

Аналіз поняття «інклюзивний міський дизайн» розпочнемо із розмежувань термінів «інклюзія» та «інклюзивність». Інклюзія стосується не людей, а умов, у яких вони живуть. Це не властивість особистості, а спосіб організації простору й суспільних процесів. Коли ми говоримо про інклюзивне сере-

довище, маємо на увазі простір, у якому враховані потреби різних людей. Проте називати саму людину «інклюзивною» є некоректно, адже такий вислів формує хибне уявлення про інклюзію.

По-перше, подібне формулювання створює стигматизацію, адже відокремлює певних людей від інших. По-друге, воно спотворює зміст інклюзії, яка спрямована на забезпечення рівних можливостей для кожного, а не на виокремлення груп. По-третє, це ніби переносить відповідальність за доступність на самих людей, тоді як інклюзія передбачає зміни саме у середовищі.

Важливо розрізняти поняття інклюзії та інклюзивності. Інклюзія — це процес і мета, спрямовані на розширення участі всіх громадян у соціальному житті через усунення бар'єрів. Інклюзивність — це характеристика середовища, політики чи підходів, що забезпечують урахування різноманітних потреб і створюють умови для повноцінної участі кожного. Жодне з цих понять не може стосуватися людини, так само як не існує термінів «доступна» чи «універсальна» людина. Використання точних термінів допомагає формувати правильне ставлення, сприяє рівності й наближає суспільство до справжньої інклюзії [4].

Сталий розвиток міст доповнює інклюзивність, орієнтуючись на збалансоване поєднання соціальних, екологічних і економічних цілей. Місто, що розвивається сталим шляхом, обов'язково враховує потреби всіх жителів і запобігає їхній маргіналізації. Термін «сталий розвиток», який вживається як офіційний переклад англійського *sustainable development*, у широкому розумінні означає розвиток, здатний підтримувати себе без надмірного виснаження ресурсів чи постійного зовнішнього втручання. Хоча дослівно його можна тлумачити як «життєздатний розвиток», у практиці він асоціюється із гармонійним поєднанням трьох ключових вимірів — економічного, соціального та екологічного.

У визначенні, сформульованому Комісією ООН зі сталого розвитку, особливий акцент робиться на необхідності забезпечувати потреби сучасного покоління таким чином, щоб не позбавити майбутні покоління можливості задовольняти свої власні. Відтак, концепція сталого розвитку наголошує на принципі міжпоколінної рівності, тобто відповідальності теперішнього суспільства за довгострокове збереження ресурсів і добробуту [13, с. 356].

Поняття «сталий розвиток» сформувалося поступово, проходячи значну концептуальну еволюцію, перш ніж перетворитися на ключову світову доктрину розвитку. Його зародження пов'язують із другою половиною XX століття, коли міжнародна спільнота почала усвідомлювати небезпеку неконтрольованого економічного зростання, що призводить до деградації довкілля та ставить під загрозу добробут майбутніх поколінь. Перші ідеї, близькі до сучасного розуміння сталості, були проголошені під час

Стокгольмської конференції ООН із проблем навколишнього середовища (1972 р.), де наголошувалося на необхідності гармонійного поєднання розвитку й екологічної відповідальності.

Суттєвий концептуальний зсув відбувся у 1987 році після оприлюднення звіту Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє», очолюваної Г.Г. Брунтланд. У документі вперше було подано широко відоме визначення сталого розвитку як такого, що *«задовольняє потреби нинішнього покоління, не зменшуючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби»*. Це визначення стало основою сучасної парадигми, адже відображає ідею відповідальності та необхідність рівноваги між сьогоденням і майбутнім.

Подальше міжнародне визнання концепції відбулося у 1992 році на конференції в Ріо-де-Жанейро, де були ухвалені «Декларація з навколишнього середовища та розвитку» і «Порядок денний на XXI століття». У цей період відбулася трансформація екологічного підходу до сталості в комплексну модель, що охоплює три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. Сталий розвиток почали трактувати як досягнення збалансованості між економічними інтересами, соціальним благополуччям і відповідальним ставленням до природних ресурсів. Для візуального узагальнення цієї концепції були створені наукові моделі — зокрема «трикутник сталого розвитку» або модель трьох вимірів, де кожен компонент (економіка, суспільство, довкілля) є рівнозначним і взаємозалежним [11, с. 7].

У своєму дослідженні професор Решетило В. розглядає концепцію інклюзивного сталого зростання як нову модель економічного розвитку, яка набуває актуальності й у вітчизняному науковому дискурсі. Він зазначає, що інклюзія в економічному контексті охоплює широке коло аспектів — від «інклюзивного розвитку» та «інклюзивної економіки» до «інклюзивних інновацій». За визначенням фахівців Світового банку, інклюзивний розвиток передбачає стаке та швидке зростання економіки всіх секторів із залученням значної частини робочої сили країни, забезпеченням рівного доступу до ринку праці та ресурсів, а також продуктивною зайнятістю всіх груп населення, включно з жінками, що сприяє зниженню рівня бідності та соціальної нерівності.

Автор підкреслює, що інклюзивне зростання виходить за межі простої збільшення ВВП і орієнтоване на розвиток людини, підвищення її добробуту та забезпечення справедливого розподілу економічних результатів. Важливою складовою є активна участь населення не лише у розподілі ресурсів, а й у процесі їх виробництва, формуванні економічних рішень та використанні власного людського потенціалу, незалежно від статі, віку, соціально-економічного стану чи місця проживання.

Таким чином, у дослідженні наголошується, що інклюзивний сталий розвиток базується на такому типі

економічного зростання, який робить його результати відчутними для всіх членів суспільства та охоплює всі сфери їхнього життя, сприяючи соціальній рівності та економічній справедливості [10, с. 8].

Варто акцентувати на створенні інклюзивного середовища, враховуючи поняття сталого розвитку міст, при впровадженні інклюзивної освіти та застосуванні інклюзивних підходів. Поняття інклюзивного дизайну має кілька інтерпретацій, однак усі вони зводяться до спільної ідеї, саме до створення таких умов, за яких різні люди можуть користуватися простором, послугами чи продуктами без бар'єрів. Інші визначення підкреслюють, що інклюзивний дизайн спрямований на адаптацію середовища, сервісів або продуктів таким чином, щоб кожна людина мала можливість брати участь у суспільному, культурному, економічному житті та відпочинку на рівних умовах, незалежно від своїх особливостей чи обмежень.

Інклюзивний міський дизайн спрямований на забезпечення рівного доступу до основних прав і ресурсів, покращення якості життя та формування умов, у яких усі члени громади можуть користуватися простором міста чи населеного пункту без обмежень, незалежно від віку, рівня мобільності чи функціональних можливостей. Він особливо важливий для підтримки вразливих груп населення, людей з інвалідністю, літніх людей, батьків із маленькими дітьми і допомагає запобігати їхній соціальній ізоляції, забезпечуючи рівні шанси на активне та повноцінне життя [14, с. 55–56].

Інклюзивний міський дизайн окреслює використання ще одного поняття — «розумне місто», яке передбачає не лише використання сучасних технологій, а й створення доступного, інклюзивного та соціально стійкого середовища. Соціальна стійкість у такому просторі означає формування комфортних і життєздатних територій, які підтримують добробут мешканців і відповідають їхнім реальним потребам у місцях, де вони живуть, працюють і проводять свій час.

Йдеться не просто про вдосконалення або покращення окремих функцій міста, а про глибоку трансформацію міського простору з орієнтацією на людину. Універсальний дизайн і принципи інклюзивності є ключовими інструментами цієї трансформації, адже вони сприяють створенню середовища, у якому кожен член громади може жити з комфортом, мати рівний доступ до ресурсів та можливостей і почуватися повноцінною частиною спільноти [8].

Інклюзивний дизайн має на меті не лише забезпечити зручність, безпечність і практичність середовища, послуг чи продуктів, а й сформувати позитивний естетичний досвід для кожної людини. Візуальна й емоційна привабливість стає важливим елементом такого підходу, адже здатна посилити відчуття комфорту та задоволення від взаємодії з простором. Ці характеристики доповнюють розуміння поняття «інклюзивного простору міста».

Саме тому естетичний аспект в інклюзивному дизайні є не другорядним, а визначальним, він допомагає створювати середовище, у якому поєднуються краса й функціональність, а користувачі відчувають емоційний зв'язок, підтримку та належність. Естетика стає тим чинником, що формує позитивне ставлення, сприяє психологічному комфорту та робить простір дружнім і приємним для всіх [6, с. 218].

Висновки. Отже, зазначені поняття утворюють комплексну систему, що забезпечує створення справедливого, доступного та гармонійного середовища, у якому кожна людина має рівні можливості для розвитку, участі та гідного життя. Вони взаємоповнюють одне одного, формуючи цілісну концепцію модернізації міських і соціальних просторів, яка базується на принципах рівності, поваги до різно-

маніття та подолання будь-яких форм дискримінації. Реалізація інклюзивних підходів у поєднанні з універсальним дизайном і стратегіями сталого розвитку забезпечує не лише фізичну доступність, а й соціальну залученість, можливість впливу громади на прийняття рішень та підвищення якості життя всіх жителів.

Таким чином, формування інклюзивного й сталого міського простору стає не лише вимогою часу, а й необхідною умовою розвитку демократичного суспільства, яке прагне забезпечити комфорт, безпеку й рівні можливості для кожного незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу чи індивідуальних потреб. Це шлях до побудови міст, у яких кожен може відчувати себе повноправним учасником спільноти та реалізовувати свій потенціал.

Література

1. Будегай В. Сутнісність поняття «інклюзія». *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2022. 10 (30). С. 34–39. DOI: 10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39
2. Бирко Н. М. Пріоритетні підходи універсального дизайну. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. Одеса, 2022. № 3 (140). С. 46–53.
3. Васильєва Г. І., Любарєць В. В. Термінологічний словник-інклюзія. Київ : Міленіум, 2018. 42 с.
4. Волошина Н. Чому «інклюзія» та «інклюзивні люди» — це не про людей. 2024. URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-people-is-not-about-people> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Войціцька К., Кусік Н. Сутність поняття соціальної інклюзії міста та її значення в забезпеченні національної безпеки держави. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-124-130](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-124-130)
6. Ковальчук М. Застосування принципів інклюзивного дизайну у створенні ергономічного, естетичного середовища. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 82, том 1.
7. Капустіна О. І. Сутність понять «інклюзія», «інклюзивна освіта», «інклюзивне освітнє середовище». *Теорія і методика професійної освіти*. 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/26636085/2024/77.24>
8. Краус К. М., Краус Н. М. та ін. Інклюзивний та універсальний дизайн сучасного міста в умовах цифрової трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2022. (2). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10032> (дата звернення: 01.12.2025).
9. Коляденко С., Ілліна О. Соціально-інклюзивний аудит у громадсько-активній школі. *Інклюзія і суспільство*. 2024. Вип. 1(6). DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-1-5>
10. Решетило В. Концепція інклюзивного сталого розвитку та її реалізація в умовах децентралізації. URL: <https://surl.li/dgwnoo> (дата звернення: 01.12.2025).
11. Хомюк Н. М. Сталий розвиток та соціальна інклюзія у відновленні сільських територій: навчальний посібник. Луцьк: ФОП Косенко А. О., 2025. 256 с.
12. Стуга Р. Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку: проблеми та перспективи для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 1(77). С. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154>
13. Ушенко Н. Сталий розвиток міста України в умовах глобалізації: зарубіжні та вітчизняні підходи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1.
14. Шкуро В. Інклюзивний дизайн як складова розвитку міст. *Соціальна робота*. 2019. 1 (5). DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2019/5-1/12>
15. Що таке інклюзія? І чому Україна має бути інклюзивною? URL: <https://dostupno.ua/shcho-take-inkliuziia/> (дата звернення: 01.12.2025).
16. Semenets-Orlova I., Klochko A., Nestulya S., Mykhailych O., Omelyanenko V. Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(3). 132 p.
17. Semenets-Orlova I. A., Kyselova Y. Y. Multidimensional management contemporary: Generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*. 2018. (4). Р. 264–273.

References

1. Budehai, V. (2022). Sutnisnist poniattia "inkliuziia" [The essence of the concept "inclusion"]. *Humanitarni studii: pedahohika, psykholohiia, filosofiia*, 10(30), 34–39. [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39) [in Ukrainian].

2. Byrko, N.M. (2022). Priorytetni pidkhody universalnogo dyzainu [Priority approaches of universal design]. *Naukovyi visnyk Pivdennoukrajinskoho natsionalnogo pedahohichnogo universytetu imeni K.D. Ushynskoho*, 3(140), 46–53 [in Ukrainian].
3. Vasylieva, H.I., & Liubarets, V.V. (2018). Terminolohichni slovnyk-inkliuziia [Terminological dictionary: inclusion]. *Millenium* [in Ukrainian].
4. Voloshyna, N. (2024). Chomu “inkliuziia” ta “inkliuzyvni liudy” — tse ne pro liudei [Why “inclusion” and “inclusive people” are not about people]. Retrieved from <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-people-is-not-about-people> [in Ukrainian].
5. Voitsitska, K., & Kusik, N. (2024). Sutnist poniattia sotsialnoi inkliuzii mista ta yii znachennia v zabezpechenni natsionalnoi bezpeky derzhavy [The essence of the concept of social inclusion of the city and its importance for national security]. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-124-130](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-124-130) [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, M. (2024). Zastosuvannia pryntsyviv inkliuzyvnogo dyzainu u stvorenni erhomichnogo, estetychnogo seredovyshcha [Application of inclusive design principles in creating an ergonomic, aesthetic environment]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 82(1) [in Ukrainian].
7. Kapustina, O.I. (2024). Sutnist poniat “inkliuziia”, “inkliuzyvna osvita”, “inkliuzyvne osvitnie seredovyshche” [The essence of the concepts “inclusion”, “inclusive education”, “inclusive educational environment”]. *Teoriia i metodyka profesiinoi osvity*. <https://doi.org/10.32782/26636085/2024/77.24> [in Ukrainian].
8. Kraus, K.M., Kraus, N.M., et al. (2022). Inkliuzyvnyi ta universalnyi dyzain suchasnoho mista v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Inclusive and universal design of a modern city in the conditions of digital economic transformation]. *Efektivna ekonomika*, (2). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10032> [in Ukrainian].
9. Koliadenko, S., & Illina, O. (2024). Sotsialno-inkliuzyvnyi audyt u hromadsko-aktyvnyi shkoli [Social-inclusive audit in a community-active school]. *Inkliuziia i suspilstvo*, 1(6). <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-1-5> [in Ukrainian].
10. Reshetylo, V. (2024). Kontseptsii inkliuzyvnogo staloho rozvytku ta yii realizatsiia v umovakh detsentralizatsii [The concept of inclusive sustainable development and its implementation under decentralization]. Retrieved from <https://surl.li/dgwnoo> [in Ukrainian].
11. Khomiuk, N.L. (2025). Stalyi rozvytok ta sotsialna inkliuziia u vidnovlenni silskykh terytorii: navchalnyi posibnyk [Sustainable development and social inclusion in rural reconstruction: A textbook]. FOP Kosenko A.O. [in Ukrainian].
12. Stuha, R. (2025). Sotsialna inkliuziia yak chynnnyk ekonomichnogo rozvytku: problemy ta perspektyvy dlia Ukrainy [Social inclusion as a factor of economic development: Problems and prospects for Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 1(77), 147–154. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154> [in Ukrainian].
13. Ushenko, N. (2025). Stalyi rozvytok mist Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: zarubizhni ta vitchyzniani pidkhody [Sustainable development of Ukrainian cities under globalization: Foreign and domestic approaches]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1) [in Ukrainian].
14. Shkuro, V. (2019). Inkliuzyvnyi dyzain yak skladova rozvytku mist [Inclusive design as a component of urban development]. *Sotsialna robota*, 1(5). <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2019/5-1/12> [in Ukrainian].
15. Shcho take inkliuziia? I chomu Ukraina maie buty inkliuzyvnoiu? (2024). [What is inclusion? And why should Ukraine be inclusive?] Retrieved from <https://dostupno.ua/shcho-take-inkliuziia/> [in Ukrainian].
16. Semenets-Orlova, I., et al. (2019). Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17.3, 132.
17. Semenets-Orlova, I.A., Kyselova, Y.Y. (2018). Multidimensional management contemporary: Generation of social meanings for a new collective identities. *Publichne uriaduvannia*, 4, 264–273.

Стаття надійшла до редакції 17.12.2025

Чорнописький Валерій Іванович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Chornopysky Valeriy

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID: 0009-0004-8772-9773

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-12-11689

НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІЙСЬК В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

REGULATORY AND LEGAL MECHANISM OF STATE ADMINISTRATION IN THE FIELD OF MATERIAL SUPPORT OF TROOPS IN THE CONTEXT OF MODERN SECURITY CHALLENGES

Анотація. Вступ. Нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ представляє сукупність законодавчих та підзаконних актів, що утворюють взаємопов'язану систему регулювання процесів планування, фінансування, закупівель, постачання, обліку та контролю військового майна та ресурсів. Стаття присвячена комплексному аналізу нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріальним забезпеченням військ, визначенні його особливостей, проблем та потенціалу в умовах сучасних безпекових викликів.

Мета статті – здійснити комплексний аналіз нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріальним забезпеченням військ та визначити його особливості (функціональні, структурні, змістовні), проблеми та потенціал в умовах сучасних безпекових викликів.

Матеріали і методи. У ході дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз механізмів державного управління для забезпечення розвитку системи надання якісних медичних послуг, компаративний метод, метод аналогії, кейс-стаді метод у вивченні окремих випадків реформ у галузі, абстрагування).

Результати. Визначено конституційно-правові засади державного управління у сфері оборони та здійснено аналіз спеціалізованого нормативного блоку, що регулює практичну реалізацію матеріального забезпечення військ. Охарактеризовано законодавство про державні закупівлі як ключовий інструмент нормативно-правового механізму. Деталізовані умови та процедури оборонних закупівель, визначено особливості функціонування в умовах безпекових викликів. Акцентовано на змінах у нормативно-правових документах щодо порядку здійснення оборонних закупівель товарів, робіт та послуг в умовах воєнного стану. Встановлено, система державного гарантування якості створюється для переходу від застарілої моделі кінцевого контролю до сучасної, ризик-орієнтованої системи управління якістю, яка ґрунтується на стандартах НАТО. Фундаментальні зміни у нормативно-правовому регулюванні оборонних закупівель та забезпечення якості є частиною широкої реформи логістики, ключові принципи якої закладені у доктринальних документах сил логістики. Здійснено аналіз управління військовим майном, оскільки саме його правовий режим, використання, облік та відчуження становлять нормативну основу фінансово-господарської діяльності ЗСУ. Акцентовано на відомчому рівні, що включає накази Міністерства оборони України, директиви Генерального штабу ЗСУ, накази з обліку та звітності. В умовах режиму воєнного стану визначено особливості отримання, розподілу та обліку міжнародної військової допомоги. Виявлено низку прогалин у законодавстві, що регулює міжнародну військову допомогу. Обґрунтовано, нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ потребує постійної, швидкої та системної адаптації.

Перспективи. Подальшого аналізу потребує концептуальне обґрунтування функціональних особливостей матеріального забезпечення військ як об'єкта державного управління та складової оборонної логістики в умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

Ключові слова: державне управління, нормативно-правовий механізм, матеріальне забезпечення військ, оборонні закупівлі, логістичне забезпечення, управління ресурсами, прозорість, оборонна логістика, національна безпека, безпекові виклики.

Summary. Introduction. The regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support of troops represents a set of legislative and subordinate acts that form an interconnected system of regulation of the processes of planning, financing, procurement, supply, accounting and control of military property and resources. The article is devoted to a comprehensive analysis of the regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support of troops, determining its features, problems and potential in the conditions of modern security challenges.

The purpose of the article is to carry out a comprehensive analysis of the regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support of troops and determine its features (functional, structural, substantive), problems and potential in the conditions of modern security challenges.

Materials and methods. The study used theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods (theoretical generalization, analysis of state administration mechanisms to ensure the development of a system for providing quality medical services, comparative method, analogy method, case study method in studying individual cases of reforms in the industry, abstraction).

Results. The constitutional and legal principles of state administration in the field of defense are determined and a specialized regulatory block is analyzed that regulates the practical implementation of the material support of troops. The legislation on state procurement is characterized as a key instrument of the regulatory and legal mechanism. The conditions and procedures of defense procurement are detailed, and the features of functioning in conditions of security challenges are determined. The emphasis is on changes in regulatory and legal documents regarding the procedure for implementing defense procurement of goods, works and services in conditions of martial law. It is established that the state quality assurance system is being created to transition from the outdated model of final control to a modern, risk-oriented quality management system based on NATO standards. Fundamental changes in the regulatory and legal regulation of defense procurement and quality assurance are part of a broad logistics reform, the key principles of which are laid down in the doctrinal documents of the logistics forces. The analysis of military property management was carried out, since its legal regime, use, accounting and alienation constitute the regulatory basis for the financial and economic activities of the Armed Forces of Ukraine. The emphasis is on the departmental level, which includes orders of the Ministry of Defense of Ukraine, directives of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine, orders on accounting and reporting. Under the conditions of martial law, the features of receiving, distributing and accounting for international military assistance are determined. A number of gaps in the legislation regulating international military assistance are identified. It is substantiated that the regulatory and legal mechanism of state administration in the field of material support for troops requires constant, rapid and systematic adaptation.

Prospects. Further analysis requires a conceptual justification of the functional features of the material support of troops as an object of state administration and a component of defense logistics under the conditions of the legal regime of martial law in Ukraine.

Key words: public administration, regulatory and legal mechanism, material support of troops, defense procurement, logistics support, resource management, transparency, defense logistics, national security, security challenges.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Актуальність дослідження нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріального забезпечення військ обумовлена його критичним значенням для обороноздатності держави в умовах посилення безпекових викликів. Повномасштабна агресія та необхідність підтримки високої бойової готовності військ вимагають від системи державного управління негайної адаптації правового регулювання до динамічних умов військового часу.

Ефективність забезпечення військ сьогодні прямо залежить від гнучкості, оперативності та прозорості законодавчої бази, яка визначає порядок, планування, фінансування, закупівель та постачання. Законодавство має не лише забезпечити швидку логістику реакцію на потреби фронту, але й інтеграцію міжнародної військово-технічної допомоги, а також перехід до стандартів НАТО. Недосконалість нормативно-правового механізму створює ризики зриву постачання, нецільового використання ресурсів та підвищує корупційну вразливість, що є неприпустимим в умовах воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною базою для дослідження нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріального забезпечення військ слугують праці науковців, присвячені проблемам публічного управління, військової логістики, адміністративного права. Загальні теоретичні засади та особливості правового регулювання у сфері матеріального забезпечення військ знайшли відображення у наукових доробках: Н. Горобець [2], С. Свірко, В. Довгалюк, В. Кучменко, Т. Тростенюк, О. Сидоренко [2], І. Ткач [1], І. Чухрай [23] та інших.

Незважаючи на значний науковий доробок, слід констатувати, що поза увагою наукової спільноти лишається комплексний системний аналіз функціонування нормативно-правового механізму матеріального забезпечення саме в умовах глибокої трансформації усіх сфер державного управління, спричинених сучасними безпековими викликами, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у комплексному аналізі нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріальним забезпеченням

військ та визначити його особливості (функціональні, структурні, змістовні), проблеми та потенціал в умовах сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ являє собою сукупність законодавчих та підзаконних актів, що утворюють взаємопов'язану систему регулювання процесів планування, фінансування, закупівель, постачання, обліку та контролю військового майна та ресурсів. Аналіз його функціонування вказує на те, що динаміка та еволюція цього механізму прямо корелюється із рівнем безпекових викликів, які постають перед державою. В умовах повномасштабної агресії та воєнного стану, законодавча база зазнала суттєвої, часто ситуативної, трансформації, що викликало необхідність системної оцінки її відповідності критеріям ефективності та оперативності. Відтак, зосередимось на діагностиці ключових правових норм та процедур, що визначають спроможність державного управління швидко та прозоро забезпечувати сили оборони.

Правове підґрунтя матеріального забезпечення військ складають Конституція України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти України та відомчі нормативно-правові акти суб'єктів сектору безпеки та оборони України.

Закон України «Про національну безпеку» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII [13] визначає загальні засади, на яких базується вся діяльність у сфері оборони, включаючи матеріально-технічне забезпечення. Даний законодавчий акт відіграє ключову роль у сфері матеріального забезпечення військ, але не через деталізацію процедур, а шляхом встановлення організаційних, стратегічних та політичних рамок.

Закон України «Про Збройні Сили України» від 6 грудня 1991 року № 1934-XII [11] встановлює правові основи організації, функціонування і забезпечення Збройних Сил України (ЗСУ), зокрема, у сфері логістики та забезпечення.

Закону України «Про оборону України» від 6 грудня 1991 року № 1932-XII [15] закріплює принципи та напрями оборонної політики, включаючи ресурсне забезпечення та підготовку органів влади до забезпечення потреб оборони.

Визначивши конституційно-правові засади державного управління у сфері оборони, необхідно перейти до аналізу спеціалізованого нормативного блоку, що безпосередньо регулює практичну реалізацію матеріального забезпечення військ, саме придбання необхідних товарів, робіт та послуг. Саме законодавство про державні закупівлі є ключовим інструментом нормативно-правового механізму, оскільки воно встановлює процедурні раки та правила перетворення бюджетних коштів та матеріальні ресурси для сил оборони. В умовах безпекових викликів, функціонування цього механізму регу-

люється двома основним законами: Законом України «Про оборонні закупівлі», який застосовується до стратегічних та військових потреб, та Законом України «Про публічні закупівлі», який регулює інші потреби сектору оборони, якщо інше не передбачене спеціальними актами воєнного часу.

Публічна закупівля (або державна закупівля) — це придбання замовником товарів, робіт та послуг у порядку, визначеному Законом України «Про публічні закупівлі», що вважається основоположним задля всіх закупівель, які без виключень мають відношення до державного сектору, однак враховуючи особливості, які встановлені Законом України «Про оборонні закупівлі», тому що оборонні закупівлі є частиною державних (публічних) закупівель [1, с. 116].

У національному законодавстві «оборонні закупівлі» визначено як «здійснення державним замовником закупівель товарів, робіт і послуг, призначених для виконання державних програм у сферах національної безпеки і оборони, а також інших товарів, робіт і послуг для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони» [14].

Нормативно-правове розмежування цих двох дефініцій дозволяє державному управлінню застосовувати різні правові режими до матеріального забезпечення військ: загальний (публічний) для стандартних, некритичних потреб; спеціальний (оборонний) щодо потреб, які впливають на боєздатність і чутливість до безпекових загроз.

Оборонні закупівлі в Україні здійснюються у відповідності до визначених процедур і вимог (відповідно до Закону України «Про оборонні закупівлі»). Контроль та організацію даних процесів забезпечує Міністерство оборони України, використовуючи офіційні майданчики, включаючи систему Prozorro.

Система державних (публічних) закупівель товарів і послуг, а відповідно й система оборонних закупівель, формується на національному рівні з комплексу підходів та процедур закупівель національного рівня, що включають:

- планування закупівель;
- поточний моніторинг потреб та обґрунтування доцільності закупівель;
- регламентування закупівель;
- проведення закупівель;
- контроль закупівель [1, с. 117–118].

Таким чином, процедура оборонних закупівель є багатоетапною та охоплює підготовку тендерної документації, оголошення тендеру, оцінка пропозицій, укладання контрактів та інше. З метою гарантування прозорості та підвищення ефективності, механізми закупівель вимагають систематичного контрольно-ревізійного супроводу.

Деталізовані умови та процедури оборонних закупівель визначаються національними Законами, а також внутрішніми положеннями профільного міністерства у сфері матеріального забезпечення

військ. Водночас, участь у цих закупівлях містить кваліфікаційні обов'язкові вимоги до постачальників.

Прийнятий 17 липня 2020 року Закон України «Про оборонні закупівлі» [14] анулював дію Закону України «Про державне оборонне замовлення» змінивши його на більш комплексний, адаптований до сучасних умов. Відповідно, новий законодавчий акт окресли нові підходи з приводу планування, порядку формування обсягів та особливостей здійснення закупівель оборонного характеру з дотриманням заходів захисту національних інтересів, формування конкурентного середовища й запобігання корупції у даній сфері, а також розвитку добросовісної конкуренції.

Слід зазначити, що з огляду на введення в Україні воєнного стану до Закону України «Про оборонні закупівлі» внесено зміни відносно врегулювання визначених особливостей та статті 30 пункту 1 цього Закону встановлено, що особливості здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану визначаються Кабінетом Міністрів України з забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз, дотриманням вимог, визначених вказаною статтею.

Разом з тим, українським Урядом було ухвалено постанову від 11 листопада 2022 року № 1275 «Про затвердження особливостей здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» [3]. Ці особливості встановлюють порядок та умови здійснення оборонних закупівель для державних замовників у сфері оборони, служб державного замовника, а також військових частин, організацій (установ, закладів), що уповноважуються рішенням державного замовника у сфері оборони на здійснення закупівель та укладення державних контрактів (договорів), із забезпеченням захищеності державних замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану.

Таким чином, вищий орган виконавчої влади змінив порядок здійснення оборонних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану ухваливши вищезазначений документ. Першочергово, цим актом було розширено коло її користувачів, зокрема це не тільки державні замовники у сфері оборони (визначені постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 363 «Питання оборонних закупівель»), проте й служба державного замовника, військові частини, організації (установи/заклади), яким державним замовником було дане право.

Саме цей акт формує основу для швидкого та спрощеного механізму придбання товарів оборонного призначення, що диктується високими оперативними потребами. Ця постанова запровадила механізм, який дозволяє здійснювати значний обсяг закупівель, зокрема, в періоди, коли публічне розкриття інформації становить безпекову загрозу, шляхом укладання прямих договорів, виключаючи застосування процедур, визначених Законом України «Про публічні закупівлі» та Законом України

«Про оборонні закупівлі». Одночасно, цей документ встановлює механізми, що потребують розкриття відповідної інформації (передусім щодо тилових закупівель — паливо, одяг, харчування) за допомогою електронної системи закупівель для забезпечення спільного контролю та запобігання зловживанням, однак з огляду на безпекові обмеження (не оприлюднюючи місце поставки тощо).

Резюмуючи вищевикладене, питання органів та механізмів державного регулювання у сфері оборонних закупівель щодо потреб Міністерства оборони України та Збройних Сил України, вимагається врахування положень обох нормативно-правових актів, як Закону України «Про публічні закупівлі», так відповідно, й Закону України «Про оборонні закупівлі», а під час дії воєнного стану і вимоги постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2022 року № 1275, як основних, опорних нормативних документів у досліджуваній сфері.

Інституції (Міністерство оборони України, Державний оператор тилу, Агенція оборонних закупівель, Міністерство економіки України) використовують механізми, передбачені законами України (про оборонні, публічні закупівлі) та постанови (в першу чергу № 1257) з метою забезпечення потреб Збройних Сил України.

Ключовим елементом нормативно-правового механізму матеріального забезпечення військ, спрямованим на гарантування належної якості придбаної продукції, є Концепція створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2022 року № 976-р [18]. Цей документ окреслює шляхи формування системи державного гарантування якості в Україні з подальшим забезпеченням її ефективного функціонування. Основними принципами формування та функціонування системи державного гарантування якості визначено: комплексність; широка взаємодія; сумісність; обізнаність; прозорість і відкритість; ефективність та результативність; довіра.

Отже, система державного гарантування якості створюється для переходу від застарілої моделі кінцевого контролю до сучасної, ризик-орієнтованої системи управління якістю, яка ґрунтується на стандартах НАТО (AQAP) та покладає первинну відповідальність за якість на виробника, забезпечуючи ЗСУ надійним і сумісним матеріальним забезпеченням.

Безпосередньо впровадження принципів та мети, зафіксованих у Концепції, здійснюється у відповідності до Порядку проведення робіт із державного гарантування якості товарів, робіт та послуг оборонного призначення (схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2025 року № 452) [10]. Визначений у даному Порядку механізм поширюється на продукцію, яка закуповується у відповідності до Закону України «Про оборонні закупівлі»

як у вітчизняних суб'єктів господарювання щодо потреб сектору безпеки та оборони, так і в суб'єктів господарювання держав-членів НАТО на термін впровадження зовнішньоекономічних договорів (контрактів) на закупівлю та постачання товарів, робіт і послуг оборонного призначення.

Таким чином, вищевказана постанова Кабінету Міністрів України (№ 452) завершує формування нормативно-правового механізму державного гарантування якості, конкретизуючи процедури, що були раніше визначені лише концептуально. Вона переводить принципи ризик-орієнтованого підходу та стандартів НАТО (AQAP) у практичному вимірі, закріплюючи імперативні норми. Тобто, Порядок гарантує, що матеріальне забезпечення військ, незалежно від держави походження (українське чи країн НАТО) відповідає належним стандартам якості та потребам сектору безпеки/оборони.

Доцільним вбачається розглянути ключові доктрини у сфері логістики Збройних Сил України. Так, Доктрина «Об'єднана логістика» [5] є загальним документом, що описує підходи та ключові принципи щодо організації логістичного забезпечення Збройних Сил України та інших складових Сил оборони. Ця доктрина вважається найбільш близькою до філософії стандартів НАТО.

Фундаментальні зміни у нормативно-правовому регулюванні оборонних закупівель та забезпечення якості є частиною широкої реформи логістики, ключові принципи якої закладені у Доктрині Застосування сил логістики [6]. Відповідно, ця Доктрина сконцентрована на місці, ролі, основах підготовки та застосування військових частин та підрозділів Сил логістики у системі забезпечення.

У Доктрині «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами» [4] сформульовано систему поглядів на роль, місце, завдання, вимоги та принципи забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами як однієї із функцій логістичного забезпечення.

Дане твердження підкреслює фундаментальну роль доктрини як основоположного керівного документа, що спрямовує (забезпечує управління) матеріально-технічного забезпечення; охоплює всі ключові суб'єкти; визначає порядок застосування (функціонування) логістичної системи як у мирний, так і в особливий період (воєнний стан).

Отже, доктрина встановлює єдину філософію, принципи та загальні правила функціонування всієї системи оборонної логістики. Ключова мета даного доктринального документу у контексті матеріально-забезпечення військ полягає у своєчасному та повному задоволенні потреб сил оборони в усіх видах матеріально-технічного забезпечення для успішного виконання завдань.

Таким чином, реформа закупівель (зміни щодо регулювання та гарантування якості) вважаються складовою загальної логістичної реформи, яка

ґрунтується яка принципах ефективності, прозорості та наближення до стандартів НАТО.

Від загального матеріального забезпечення як системи, нерозривно пов'язаної з ефективністю військ, логічно перейти до детального аналізу управління військовим майном, оскільки саме його правовий режим, використання, облік та відчуження становлять нормативну основу фінансово-господарської діяльності ЗСУ, що закріплена у низці ключових законів та підзаконних актів.

Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21 вересня 2006 року № 185-V [19] визначає загальну правову базу з управління майновими активами держави, які прямо чи опосередковано впливають на здатність держави фінансувати, виробляти, зберігати та розподіляти матеріальні засоби, необхідні для військового забезпечення.

Закон України «Про правовий режим майна у Збройних силах України» від 21 вересня 1999 року № 1075-XIV [16] визначає правовий режим військового майна (нерухомість, земля, матеріальні засоби), порядок його використання, списання і відчуження. Даний законодавчий акт є базовим регулятором для управління всім, що є матеріальною основою військ; забезпечує правову визначеність (чітко визначає об'єкти матеріального забезпечення), дисципліну використання (вимагає цільового використання та суворого обліку), а також фінансову базу (формує механізм відносно поповнення коштів на потреби оборони через реалізацію непридатного майна).

Закон України «Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі» від 3 жовтня 2019 року № 160-IX [12] визначає порядок та умови притягнення до матеріальної відповідальності за шкоду заподіяну військовому майну, техніці або ресурсам. Його роль щодо матеріального забезпечення військ є превентивною, він стимулює військовослужбовців щодо бережливого ставлення до майна, яке їм довірено для виконання бойових завдань та забезпечення життєдіяльності; відновлювальною, у випадку коли шкода заподіяна вже, то даний акт забезпечує механізм її відшкодування.

Відомчий рівень включає акти, що деталізують яким чином організовується матеріально-технічне забезпечення військ, зокрема:

- 1) накази Міністерства оборони України (визначають порядок організації та ведення матеріально-технічного забезпечення у ЗСУ; накази, які затверджують Положення про матеріально-технічне забезпечення у особливий період, норми витрат матеріальних засобів тощо);
- 2) директиви Генерального штабу Збройних Сил України (регулюють планування, розподіл та рух матеріальних засобів між військовими частинами та підрозділами);
- 3) накази щодо обліку та звітності (регламентують порядок обліку, зберігання, видачі, експлуатації,

а також списання військового майна (накази про обліку військового майна)).

Зокрема, наказом Міністерства оборони України від 17 серпня 2017 року № 440 № 1192/31060 затверджено Інструкцію з обліку військового майна у Збройних Силах України [7], де визначено механізм організації та ведення обліку військового майна, зафіксованого за військовими частинами, установами та організаціями Міністерства оборони України, Збройних Сил України та є базисом з приводу прийняття рішень посадовими особами Збройних Сил України у межах наданих їм повноважень щодо питань обліку військового майна.

На підставі наказу Міністерства оборони України від 11 квітня 2024 року № 226 зарегламентовано Інструкцію [8], що визначає механізм організації планування заходів закупівлі товарів, робіт і послуг на постачання, (модернізацію/ремонт) озброєння військової та спеціальної техніки, боєприпасів, ракет, іншого військово-технічного майна й послуг в інтересах Збройних сил України в умовах правового режиму воєнного стану.

З огляду на це, даний наказ слід вважати принциповим кроком з підвищення прозорості та ефективності формування державного оборонного замовлення, що має позитивний вплив на якість, своєчасність, повноту матеріального забезпечення військ.

Директиви Генерального штабу Збройних Сил України є одним із основних видів розпорядчих документів у системі військового управління. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні боєздатності та функціонування Збройних Сил України.

Правовий механізм забезпечення сил оборони України в рамках міжнародної допомоги напряму включає систему правових норм, форм та методів їх впровадження, що унормовують питань отримання та використання міжнародної військової допомоги [23, с. 415].

Важливим елементом, особливо в умовах повномасштабної агресії, є регулювання постачання від міжнародних партнерів.

Договори про міжнародну допомогу є основним компонентом правового механізму, направленого на забезпечення обороноздатності та стимулювання соціально-економічного розвитку. В цьому контексті доцільно зазначити про Угоду між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки з приводу реалізації програм та проєктів міжнародної допомоги у військовій сфері [21].

Мета полягає у сприянні розбудові Збройних Сил України, розширенню їхньої участі у міжнародному військовому співробітництві, підтримка подальшого розвитку зв'язків між Міністерством оборони України та Міністерством оборони Сполучених Штатів Америки, обміну досвідом, розвитку військової освіти та підготовки кадрів. Даний договір включає основні форми військової допомоги США: постачання облад-

нання, надання послуг, підготовку особового складу Збройних Сил України.

У правових актах [17] зазначається про те, що міжнародна технічна допомога може залучатись у формі: будь-якого майна, необхідного для гарантування виконання завдань проєктів (програм), що ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній або іноземній валюті та інших ресурсів, що законодавством не заборонені.

У науковій літературі [20, с. 267] міжнародну технічну допомогу у сфері оборони визначено військове майно, роботи та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються партнерами з розвитку на безповоротній та безоплатній основі з метою підтримки обороноздатності України. Одночасно формами міжнародної технічної допомоги постають: матеріально-технічні засоби оборонного характеру, фінансові ресурси, нематеріальні ресурси, роботи, послуги, що призначені для потреб оборонної функції країни. В межах міжнародної технічної допомоги у сфері оборони на період правового режиму воєнного стану доцільно виокремлювати міжнародну військову допомогу.

Отримання міжнародної військової допомоги є процесом, за якого держава або міжнародна організація надає іншій державі (організації) ресурси, зокрема боєприпаси, техніку, озброєння, логістичну підтримку тощо, необхідні для підвищення обороноздатності, забезпечення безпеки, стабільності держави [2, с. 302].

Таким чином, на період дії воєнного стану міжнародна військова допомога виокремлюється для забезпечення швидкості, прозорості та ефективності постачання зброї, критично важливого військового обладнання, що не може чекати через бюрократичні процедури, що встановлені за умов звичайної міжнародної технічної допомоги.

Постановою Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2024 року № 168 затверджено Порядок організації взаємодії центральних органів виконавчої влади, інших державних органів щодо залучення, отримання, передачі, обліку, моніторингу та контролю за використанням міжнародної військової допомоги для задоволення потреб сил безпеки і сил оборони у період воєнного стану [9]. Міжнародну військову допомогу розподіляє Генеральний штаб Збройних Сил України зважаючи на найбільш ефективне та раціональне його використання.

Варто акцентувати, що саме вищезазначеною постановою введено нову дефініцію «міжнародна військова допомога», що стосується всієї допомоги, яка надається для підтримки сил оборони на безоплатній основі на час дії воєнного стану.

Ключова мета такого виду допомоги полягає у створенні «єдиного вікна» спілкування із партнерами. Тобто вибудовувати всередині держави такий механізм, щоб на всіх рівнях влади усвідомлювали

нагальну потребу національного війська (єдина узгоджена позиція щодо надання військової техніки, озброєння, інших матеріальних засобів).

Окрім того, у цьому нормативно-паровому документі закладено механізм звітності щодо отриманої техніки, який слугуватиме допоміжником у контролі руху матеріальних засобів від їх одержання та до використання.

Отримання, розподіл та облік міжнародної військової допомоги є цілісним процесом, що має ряд визначальних особливостей: міжнародна військова допомога отримується на території логістичних пунктів; розподіл даної допомоги між військовими формуваннями здійснюється під чітким контролем Генерального штабу Збройних Сил України зважаючи на найбільш раціональне, ефективне його використання; міжнародна військова допомога після отримання її українською стороною набуває статусу військового майна, майна Збройних Сил України; облік зазначеної допомоги відбувається згідно положень законодавства, який визначає порядок обліку військового майна; для забезпечення контролю над міжнародною військовою допомогою застосовуються сучасні цифрові системи обліку, які надають змогу відслідковувати кожну одиницю техніки/зброї від моменту її доставки до конкретного військового підрозділу (частини) [2, с. 303].

Таким чином, міжнародна військова допомога виходить за рамки простого доповнення, стаючи каталізатором реформи нормативно-правової бази у сфері матеріального забезпечення, що вимагає впровадження гнучких та прозорих процедур.

Проте, як свідчить сучасний стан військового протистояння, у законодавстві, що регулює міжнародну військову допомогу, існує низка прогалин: чинні законодавчі положення є дублюючими, неузгодженими та застарілими; відсутність належної правової регламентації функцій, структури, порядку використання та управління Силами оборони. Водночас, слід наголосити на невідповідності чинних законодавчих норм сучасним вимогам у низці ключових сфер оборони, зокрема тих, що стосуються: визначення завдань та порядку планування у сфері оборони; встановлення основ планування, формування та здійснення державного оборонного замовлення; запобігання та протидія корупції у сфері оборони [23, с. 416].

Для ефективного реагування на ситуацію, що склалася, командирам усіх рівнів потрібна достовірна інформація щодо матеріально-технічного забезпечення у реальному часі. Це є ключем до ефективного планування діяльності та своєчасного розгортання та підтримки системи.

Також для безперервного забезпечення бойових дій потрібно чітко спланувати матеріально-технічне забезпечення, своєчасно визначити потреби, завчасно створити потрібні матеріальні запаси, розгорнути відповідні сили та засоби й постійно підтримувати їх у бойовій готовності.

Керівництво Збройних Сил України також намагається створити умови для своєчасного та ефективного використання засобів забезпечення бойових дій військ за так званою концепцією спрямованої логістики. З огляду на це, логістична система тепер функціонує відповідно до стандартів НАТО. У 2022 році в межах реформування системи військових закупівель, Україна розпочала перехід на автоматизовану систему управління «Logfas» (Logistic Functional Area Services) для забезпечення обліку та матеріально-технічного забезпечення за правилами, які діють у рамках НАТО. ACS сприяє скороченню планування часу, збільшує швидкість обміну планами (звітами) матеріально-технічного забезпечення не лише між структурними підрозділами Збройних Сил України, проте й зі структурами НАТО [22].

Зазначимо, що пріоритетним напрямом діяльності Міністерства оборони України у сфері матеріального забезпечення військ відносно міжнародного співробітництва є імплементація заходів взаємодії з провідними воєнно-політичними та європейськими структурами безпеки. Стратегічними суб'єктами партнерства визначено країни-члени НАТО та Європейського Союзу.

Співробітництво згаданих сторін інтенсифікується у військовій сфері з метою трансформації ЗСУ та досягнення оперативної сумісності згідно з стандартами НАТО. Особливий акцент зроблено на посиленні інституційної спроможності та модернізації системи матеріально-технічного забезпечення військ, що є необхідною умовою для інтеграції в європейський безпековий простір.

Таким чином, для ефективною протидії сучасним безпековим загрозам і підтримання високої боєздатності військ, нормативно-правовий механізм державного управління у сфері матеріального забезпечення військ потребує постійної, швидкої та системної адаптації. Це необхідно для перетворення його з бюрократичного інструменту на дієвий, гнучкий та ресурсно орієнтований механізм, здатний забезпечувати військо стабільним, якісним і своєчасним забезпеченням.

Висновки. Дослідження нормативно-правового механізму державного управління у сфері матеріального забезпечення військ у контексті сучасних безпекових викликів дозволяє стверджувати, що ефективність функціонування Збройних Сил України та інших військових формувань прямо залежить від оперативності, прозорості та адаптивності цього механізму.

В умовах повномасштабного військової агресії та гібридних загроз чинна нормативно-правова база, що регулює матеріальне забезпечення, виявила як свої сильні сторони, так і значні прогалини. Державне управління у цій сфері повинно бути сконцентровано на децентралізації окремих ланок постачання (збереження гнучкості на тактичному

рівні) та посиленні контролю (запобігання корупційних проявам, аудит) на стратегічному рівні.

Нормативно-правовий механізм у сфері матеріального забезпечення військ має трансформуватися з переважно регламентуючого на адаптивно-управлінський, що спроможний забезпечити стале, безперервне та якісне постачання в умовах війни, гарантуючи боєздатність Збройних сил та національну безпеку держави. Цей перехід вимагає інституційної стійкості та зміни парадигми управління — від реактивного задоволення потреб до проактивного стратегічного планування, інтегровану у загаль-

ну оборонну доктрину. Особливе місце відводиться міжнародній співпраці: законодавство повинно не тільки спрощувати, але й гарантувати ефективне використання допомоги від держав-партнерів. Реформований механізм повинен стати надійним базисом для інтеграції національної оборонної системи в колективну безпекову архітектуру євроатлантичного простору.

Подальші наукові дослідження можуть бути сфокусовані на деталізації, порівняльному аналізі та прогнозуванні ефективності нормативно-правового механізму матеріального забезпечення військ.

Література

1. Актуальні аспекти управління оборонними ресурсами сектору безпеки та оборони України : монографія / за ред. І. М. Ткач. Київ : НУОУ, 2023. 286 с.
2. Горобець Н. С. Особливості отримання, розподілу та обліку міжнародної військової допомоги для сил безпеки і сил оборони України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. Вип. 85. Ч. 2. 2024. С. 299–304. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.44>
3. Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Постанова Кабінет Міністрів України від 11 листопада 2022 р. № 1275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-п#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Доктрина «Забезпечення матеріально-технічними засобами, роботами та послугами». Київ: «ЦУЛ», 2024. 52 с.
5. Доктрина «Об'єднана логістика»: Генеральний штаб Збройних Сил України № 2861/НВГШ від 24.09.2020. URL: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/2_СП-4-003003.01-ДОК-ОБ-ЛОГ.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
6. Доктрина застосування сил логістики: Генеральний штаб Збройних Сил України № 387/НВГШ від 04.02.2021. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Доктрина.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
7. Про затвердження Інструкції з обліку військового майна у Збройних Силах України : Наказ Міністерства оборони України від 17 серпня 2017 року № 440 № 1192/31060. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-17#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
8. Про затвердження Інструкції з планування оборонних закупівель товарів, робіт і послуг на постачання (розроблення, модернізацію, ремонт) озброєння, військової та спеціальної техніки, ракет і боєприпасів, іншого військово-технічного майна і послуг в інтересах Збройних Сил України в умовах правового режиму воєнного стану: наказ Міністерства оборони України від 11 квітня 2024 року № 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0226322-24#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
9. Про затвердження Порядку організації взаємодії центральних органів виконавчої влади, інших державних органів щодо залучення, отримання, передачі, обліку, моніторингу та контролю за використанням міжнародної військової допомоги для задоволення потреб сил безпеки і сил оборони у період воєнного стану : Постанова Кабінет Міністрів України від 13 лютого 2024 року № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2024-п#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
10. Про затвердження Порядку проведення робіт з державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення : постанова Кабінет Міністрів України від 15 квітня 2025 року № 452. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
11. Про Збройні Сили України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1934-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
12. Про матеріальну відповідальність військовослужбовців та прирівняних до них осіб за шкоду, завдану державі : Закон України від 3 жовтня 2019 року № 160-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-20#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
13. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
14. Про оборонні закупівлі : Закон України від 17 липня 2020 року № 808-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
15. Про оборону України : Закон України від 6 грудня 1991 року № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
16. Про правовий режим майна у Збройних Силах України : Закон України від 21 вересня 1999 року № 1075-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

17. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : постанова Кабінет Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-p#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
18. Про схвалення Концепції створення системи державного гарантування якості товарів, робіт і послуг оборонного призначення: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 листопада 2022 р. № 976-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
19. Про управління об'єктами державної власності: Закон України від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення: 11.11.2025).
20. Свірко С., Довгалюк В., Кучменко В., Тростенюк Т., Сидоренко О. Організація залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги у сфері оборони. *Збірник наукових праць*. 2024. Вип. 1 (32). С. 253–275. DOI: 10.24144/2078-1431.2024.1(32).253-275
21. Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки щодо реалізації програм та проєктів міжнародної допомоги у військовій сфері: Закон України від 2 листопада 2000 року № 2079-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_047#Text (дата звернення: 11.11.2025).
22. Україна переходить на систему матеріально-технічного забезпечення армії за стандартами НАТО. 18 серпня 2023 року. Foreign Ukraine. URL: <https://foreignukraines.com/2023/08/18/ukraine-is-switching-to-a-system-of-material-and-technical-support-of-the-army-according-to-nato-standards> (дата звернення: 11.11.2025).
23. Чухрай І.Ю. Формування і впровадження правового механізму забезпечення сил оборони України в межах міжнародної допомоги. Юридичний науковий електронний журнал. № 9. 2024. С. 414–417. URL: http://lsej.org.ua/9_2024/101.pdf; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/99>
24. Korolchuk O. et al. State Regulation of Ensuring the Quality Medical Care During Martial Law in Ukraine: Lessons for the International Community. *Issues L. & Med.* 2024. 39. 3 p.
25. Kotsur V. et al. Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. 17.6. P. 1–12.

References

1. Tkach, I. M. (Eds.). (2023). Aktualni aspekty upravlinnia oboronnykh resursamy sektoru bezpeky ta oborony Ukrainy [Current aspects of defense resource management in the security and defense sector of Ukraine]. NUOU. [in Ukrainian].
2. Horobets, N. S. (2024). Osoblyvosti otrymannia, rozpodilu ta obliku mizhnarodnoi viiskovoi dopomohy dlia syl bezpeky i syl oborony Ukrainy [Peculiarities of receiving, distributing and accounting for international military assistance for the security and defense forces of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*, 85, 2, 299–304. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.2.44> [in Ukrainian].
3. Deiaki pytannia zdiisnennia oboronnykh zakupivel na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu: postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 11 lystopada 2022 r. № 1275. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1275-2022-p#Text> [in Ukrainian].
4. Doktryna "Zabezpechennia materialno-tekhnichnymy zasobamy, robotamy ta posluhamy". Kyiv: "TsUL", 2024. [in Ukrainian].
5. Doktryna "Obiednana lohistyka": Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy № 2861/NVHSh vid 24.09.2020. Retrieved from: https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/2_SP-4-003003.01-DOK-OB-LOH.pdf [in Ukrainian].
6. Doktryna zastosuvannia syl lohistyky: Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy № 387/NVHSh vid 04.02.2021. Retrieved from: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Doktryna.pdf> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Instruktsii z obliku viiskovoho maina u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 17 serpnia 2017 roku № 440 № 1192/31060. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1192-17#Text> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Instruktsii z planuvannia oboronnykh zakupivel tovariv, robot i posluh na postachannia (rozroblennia, modernizatsiiu, remont) ozbroiennia, viiskovoi ta spetsialnoi tekhniki, raket i boieprypasiv, inshoho viiskovotekhnichnoho maina i posluh v interesakh Zbroinykh Syl Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu: nakaz Ministerstva oborony Ukrainy vid 11 kvitnia 2024 roku № 226. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0226322-24#Text> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii vzaiemodii tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady, inshykh derzhavnykh orhaniv shchodo zaluchennia, otrymannia, peredachi, obliku, monitorynhu ta kontroliu za vykorystanniam mizhnarodnoi viiskovoi dopomohy dlia zadovolennia potreb syl bezpeky i syl oborony u period voiennoho stanu: postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 13 liutoho 2024 roku № 168. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2024-p#Text> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia robot z derzhavnoho harantuvannia yakosti tovariv, robot i posluh oboronnoho pryznachennia: postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 15 kvitnia 2025 roku № 452. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Pro Zbroini Syly Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 6 hrudnia 1991 roku № 1934-XII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text> [in Ukrainian].
12. Pro materialnu vidpovidalnist viiskovosluzhbovtziv ta pryivnianskykh do nykh osib za shkodu, zavdanu derzhavi: Zakon Ukrainy vid 3 zhovtnia 2019 roku № 160-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160-20#Text> [in Ukrainian].
13. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
14. Pro oboronni zakupivli: Zakon Ukrainy vid 17 lypnia 2020 roku № 808-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-20#Text> [in Ukrainian].
15. Pro oboronu Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 6 hrudnia 1991 roku № 1932-XII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> [in Ukrainian].
16. Pro pravovyi rezhym maina u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 veresnia 1999 roku № 1075-XIV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-14#Text> [in Ukrainian].
17. Pro stvorennia yedynoi systemy zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy: postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 15 liutoho 2002 roku № 153. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-p#Text> [in Ukrainian].
18. Pro skhvalennia Kontseptsii stvorennia systemy derzhavnogo harantuvannia yakosti tovariv, robit i posluh oboronnoho przyznachennia: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 lystopada 2022 r. № 976-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
19. Pro upravlinnia ob'ektamy derzhavnoi vlasnosti: Zakon Ukrainy vid 21 veresnia 2006 roku № 185-V. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> [in Ukrainian].
20. Svirko, S., Dovhaliuk, V., Kuchmenko, V., Trosteniuk, T., & Sydorenko, O. (2024). Orhanizatsiia zaluchennia, vykorystannia ta monitorynhu mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy u sferi oborony [Organization of attraction, use and monitoring of international technical assistance in the field of defense]. *Zbirnyk naukovykh prats*, 1 (32), 253–275. DOI: 10.24144/2078-1431.2024.1(32).253-275 [in Ukrainian].
21. Uhoda mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Spoluchenykh Shtativ Ameryky shchodo realizatsii prohram ta proektiv mizhnarodnoi dopomohy u viiskovii sferi: Zakon Ukrainy vid 2 lystopada 2000 roku № 2079-III. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_047#Text [in Ukrainian].
22. Ukraina perekhodyt na systemu materialno-tekhnichnogo zabezpechennia armii za standartamy NATO. (2023, August 18). Foreign Ukraine. Retrieved from: <https://foreignukraines.com/2023/08/18/ukraine-is-switching-to-a-system-of-material-and-technical-support-of-the-army-according-to-nato-standards> [in Ukrainian].
23. Chukhrai, I. Yu. (2024). Formuvannia i vprovadzhennia pravovoho mekhanizmu zabezpechennia syl oborony Ukrainy v mezhakh mizhnarodnoi dopomohy [Formation and implementation of a legal mechanism for ensuring the defense forces of Ukraine within the framework of international assistance]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 9, 414–417. Retrieved from: http://lsej.org.ua/9_2024/101.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/99> [in Ukrainian].
24. Korolchuk, O., Orlova, I. S., Pavlova, O., Tymoshenko, O., & Gaievska, L. (2025). Conceptual aspects of public administration of the quality of life in the context of war. *Health Leadership and Quality of Life*, (4), 1.
25. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(6), 1–12.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 12 (65)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.12.2025

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