

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 10(63) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 10 (63)

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 "Publîčne 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

Арошидзе 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

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

Русенко Наталія Василівна НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	9
---	---

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Боронніков Михайло Валерійович ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ	17
--	----

Гордієнко Віта Павлівна, Балагуровська Інна Олексіївна, Дзидзигурі Олексій Георгійович НАВИЧКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	27
---	----

Івченко Валентин Леонідович HRMIS У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ	34
--	----

Крушельницька Таїсія Анатоліївна, Крушельницький Андрій Андрійович ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕФОРМАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ МОДЕЛЕЙ	40
--	----

Птахіна Ольга Миколаївна, Терент'єва Ольга Леонідівна, Володавчик Вікторія Сергіївна РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	49
--	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Павленко Олег Анатолійович, Зіборєва Ольга Борисівна ДОВОЛЮЛЬЧІ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	56
---	----

Саєнко Ольга Олександрівна, Сич Тетяна Володимирівна, Терент'єва Ольга Леонідівна ESG-КРИТЕРІЇ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНКИ Й СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	63
--	----

Сич Тетяна Володимирівна, Терент'єва Ольга Леонідівна, Саєнко Ольга Олександрівна СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІСЦЕВИЙ ВИМІРИ	71
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гудзь Петро Васильович, Вельможко Костянтин Русланович, Овсієнко Віталій Юрійович ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	77
---	----

Кудрявський Іван Володимирович РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ У ДОВГОСТРОКОВІЙ (СТРАТЕГІЧНІЙ) ПЕРСПЕКТИВІ	87
---	----

Мельничук Наталія Борисівна ІНДЕКС СПРИЙНЯТТЯ КОРУПЦІЇ 2024: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОЦІНКА ДЛЯ УКРАЇНИ	97
---	----

Мунько Анна Юріївна, Трофимук Анна Владиславівна СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	105
---	-----

Підлісна Тетяна Віталіївна, Присяжнюк Валерія Володимирівна УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ	111
---	-----

Росипайло Ігор Ярославович АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ	119
---	-----

CONTENTS

HUMANITARIAN AND POLITICAL SECURITY OF THE STATE

Rusenko Nataliia

REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF ENSURING DOMESTIC POLITICAL SECURITY.....9

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Boronnikov Mykhailo

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE DUE
TO THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL PROCESSES 17

Hordiienko Vita, Balahurovska Inna, Dzydzyguri Oleksii

AI UTILIZATION SKILLS AMONG CIVIL SERVANTS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND
THE UKRAINIAN CONTEXT 27

Ivchenko Valentyn

HRMIS IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN AND UKRAINIAN PRACTICES.....34

Krushelnytska Taisiia, Krushelnytskiy Andrii

FORMATION OF INSTITUTIONAL PROVISION OF PUBLIC ADMINISTRATION OF
THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS
OF DEFORMATION OF GENDER MODELS..... 40

Ptakhina Olga, Terentieva Olha, Volodavchyk Viktoriia

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY ON INTERNALLY DISPLACED PERSONS
BY LOCAL GOVERNMENT BODIES UNDER MARTIAL LAW..... 49

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Pavlenko Oleg, Ziborieva Olha

VOLUNTEER FORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM
OF NATIONAL SECURITY AND TERRITORIAL DEFENSE OF UKRAINE: ASPECTS
OF PUBLIC ADMINISTRATION.....56

Saienko Olga, Sych Tetiana, Terentieva Olha

ESG CRITERIA AS A BASIS FOR ASSESSING AND DEVELOPING STRATEGIES FOR
SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES 63

Sych Tetiana, Terentieva Olha, Saienko Olga

MODERN TRENDS AND MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT: REGIONAL
AND LOCAL DIMENSIONS 71

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Gudz Petro, Velmozhko Kostiantyn, Ovsienko Vitalii

THE IMPACT OF INNOVATIONS ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC
ADMINISTRATIVE SERVICES 77

Kydriavskyi Ivan

RESULTS OF THE APPLICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN
THE FIELD OF INFORMATION SPACE SECURITY PROTECTION IN THE LONG-TERM
(STRATEGIC) PERSPECTIVE 87

Melnychuk Nataliya

CORRUPTION PERCEPTION INDEX 2024: TREND ANALYSIS AND ASSESSMENT
FOR UKRAINE 97

Munko Anna, Trofymuk Anna

STRATEGIC PLANNING AND RISK-ORIENTED MECHANISMS OF PUBLIC HEALTH
MANAGEMENT IN UKRAINE..... 105

Pidlisna Tetiana, Prysiazhniuk Valeriia

HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL
AND ADMINISTRATIVE SECURITY IN THE PUBLIC SECTOR..... 111

Rosypailo Igor

ANTI-CRISIS TOOLS OF MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT
IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS 119

УДК 351:323.2

Русенко Наталія Василівна

доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування

Rusenko Nataliia

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration

ORCID: 0000-0003-3098-4744

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11541

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОПОЛІТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ

REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF ENSURING DOMESTIC POLITICAL SECURITY

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку української державності відзначається зростанням уваги до питань забезпечення внутрішньополітичної безпеки, що виступає ключовим чинником стабільності суспільно-політичної системи та ефективного функціонування механізмів державної влади. В умовах гібридних загроз, інформаційного тиску, соціально-економічних викликів та зниження рівня довіри громадян до владних інституцій особливого значення набуває формування цілісної та гнучкої системи внутрішньополітичної безпеки. Її рівень безпосередньо впливає на здатність держави забезпечувати політичну стабільність, громадянську злагоду, дотримання конституційних принципів і легітимність управлінських рішень.

Метою дослідження є аналіз законодавчого забезпечення внутрішньополітичної безпеки як складової національної безпеки України та виявлення ключових чинників, що визначають ефективність функціонування механізму державної влади в цій сфері. Для досягнення поставленої мети передбачено:

- визначити нормативно-правові засади забезпечення внутрішньополітичної безпеки;
- проаналізувати основні законодавчі акти, що регулюють діяльність органів державної влади у відповідній системі;
- обґрунтувати необхідність удосконалення підходів до законодавчого регулювання національної безпеки задля підвищення результативності управлінських механізмів у сфері внутрішньополітичної безпеки.

Матеріали і методи. Емпіричну базу дослідження становлять: 1) нормативно-правові акти України у сфері внутрішньополітичної безпеки; 2) наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці законодавчого забезпечення безпеки. Методологічну основу становлять структурно-функціональний і порівняльний підходи, що дозволяють комплексно дослідити політико-адміністративні процеси та інституційні механізми підтримання стабільності політичної системи. Використано методи теоретичного узагальнення, систематизації та групування.

Результати дослідження. У статті здійснено аналіз законодавчого регулювання внутрішньополітичної безпеки як складової національної безпеки держави. Розглянуто ефективність функціонування інституцій влади у цій сфері, охарактеризовано ключові нормативно-правові акти на чолі з Конституцією України, які формують систему захисту держави від внутрішніх політичних загроз. Встановлено, що, попри наявність розвиненої законодавчої бази, існують суттєві проблеми, що знижують її дієвість. Виокремлено основні виклики та окреслено напрями вдосконалення державного управління у сфері внутрішньополітичної безпеки, спрямовані на підвищення узгодженості дій органів влади та мінімізацію внутрішніх загроз.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці спеціалізованої нормативно-правової бази у сфері внутрішньополітичної безпеки та формуванні єдиного концептуального законодавчого підґрунтя для її забезпечення.

Ключові слова: внутрішньополітична безпека, національна безпека, законодавче забезпечення, державне управління, політична стабільність.

Summary. Introduction. The current stage of Ukraine's state development is marked by increasing attention to ensuring internal political security as a key factor of stability within the socio-political system and the effective functioning of state governance mechanisms. In the context of hybrid threats, information pressure, socio-economic challenges, and declining public trust

in governmental institutions, the establishment of a comprehensive and effective system of internal political security becomes particularly significant. Its condition directly determines the state's capacity to maintain political stability, social cohesion, adherence to constitutional principles, and the legitimacy of governmental decisions.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the legislative framework of internal political security as an integral component of national security and to identify the key factors influencing the effectiveness of state governance mechanisms in this field. To achieve this goal, the study aims to:

- define the legal foundations for ensuring internal political security;
- analyze the main legislative acts regulating the activities of state authorities within this system;
- substantiate the need to improve legislative approaches to national security regulation in order to enhance the effectiveness of state governance mechanisms in ensuring internal political security.

Materials and Methods. The empirical basis of the research includes: (1) the legislative and regulatory acts of Ukraine concerning internal political security, and (2) scientific works by Ukrainian and foreign scholars addressing the issues of legislative support for security. The methodological foundation relies on structural-functional and comparative approaches, which enable a comprehensive analysis of political and administrative processes aimed at maintaining state stability. Methods of theoretical generalization, systematization, and grouping were also applied.

Results. The article analyzes the legislative regulation of internal political security as a core element of the national security system. It assesses the effectiveness of state institutions in this sphere and describes the key legislative acts, led by the Constitution of Ukraine, that form the national framework for protecting the state from internal political threats. Despite a well-developed legislative base, the study identifies specific problems that undermine its effectiveness. The main challenges are outlined, and directions for improving state governance in the field of internal political security are proposed, aimed at minimizing internal threats and enhancing coordination among branches of power.

Discussion. Future research should focus on developing a specialized legislative framework dedicated to internal political security and on establishing a unified conceptual foundation for its legal regulation.

Key words: internal political security, national security, public administration, political stability, legislative framework.

Постановка проблеми. Понад три десятиліття незалежності, трансформацій і реформ в Україні засвідчили значні досягнення, однак функціонування державного механізму залишається далеким від досконалості. Одним із ключових чинників, що гальмує подальший розвиток державності, виступає недосконалість законодавчого забезпечення, зокрема у сфері внутрішньополітичної безпеки.

Вдосконалення правових основ цієї сфери є необхідною передумовою для зміцнення стійкості політичної системи, забезпечення її захищеності від внутрішніх загроз, стабільного функціонування органів державної влади, а також консолідації суспільства й утвердження національної єдності.

Слід зазначити, що нормативно-правове регулювання внутрішньополітичної безпеки в Україні має складну багаторівневу структуру. Воно охоплює систему законів і підзаконних актів, спрямованих на регулювання політичної стабільності, діяльності інститутів державної влади, політичних партій і громадських об'єднань, протидію радикалізму, сепаратизму, втручання у виборчі процеси, а також захист демократичного ладу, конституційного порядку й політичних прав і свобод громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання внутрішньополітичної, політичної та національної безпеки, а також функціонування механізмів державної влади й системи державного управління були предметом наукових розвідок багатьох вітчизняних учених. Серед них, ґрунтовні дослідження щодо внутрішньополітичної безпеки здійснили: М. Паламарчук (ефективність механізмів

народовладдя як основи внутрішньополітичної безпеки України, право на опір у контексті забезпечення внутрішньополітичної безпеки, правові аспекти взаємодії політичних еліт та народу України) [1, 2], О. Задувайло (інформація з обмеженим доступом як загроза внутрішньополітичній безпеці держави) [3, 4], В. Гулай (внутрішньополітична безпека України крізь призму концептуалізації гібридних викликів і загроз, Україна за умов внутрішньополітичних ризиків та зовнішніх загроз) [5], А. Лелеченко (mechanisms for ensuring internal political security in conditions of democratization of civil society) [6], О. Власюк (еволюція проблем внутрішньої політики через національну безпеку України) [7] та інше.

Основоположними дослідженнями стали дослідження політичної безпеки таких науковців як: В. Кремень [8] та М. Орел [9]. Розвинули тему: С. Омельченко (політична безпека: внутрішньополітичні виклики та загрози) [10], О. Кравчук (нормативно-правове регулювання політичної безпеки держави в сучасному українському суспільстві) [11], О. Косілова (сепаратизм в Україні: передумови, причини, способи протидії та нормативно-правове регулювання протидії) [12], Х. Приходько (політична безпека України: конституційно-правовий аспект) [13] та інше.

Забезпечення внутрішньополітичної безпеки в контексті національної безпеки досліджували: В. Ліпкан (національна безпека у світлі теорії самоорганізації) [14], В. Омельчук (забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України, проблеми забезпечення

внутрішньополітичної безпеки — як окремої сфери) [15], Г. Ситник (концептуальні та організаційно-правові засади державного управління у сфері національної безпеки) [16], В. Антонов (національна безпека як конституційно-правова гарантія політичної системи України) [17], О. Петришин (законодавство України у сфері державної безпеки) [18] та інші дослідники, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних засад безпекознавства.

Попри значну кількість наукових праць, окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребує подальшого розгляду питання ефективності державного управління у сфері внутрішньополітичної безпеки, насамперед у контексті законодавчого забезпечення цієї сфери. Актуальним залишається й аналіз спеціалізованих нормативно-правових актів, які формують законодавче поле внутрішньополітичної безпеки держави, визначають повноваження органів влади та їхню взаємодію в межах забезпечення політичної стабільності.

Матеріали і методи дослідження. Матеріалами для проведення дослідження слугували: 1) чинна нормативно-правова база України у сфері забезпечення внутрішньополітичної безпеки; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені питанням ефективності функціонування механізму державної влади та удосконалення законодавчого забезпечення безпекової політики.

Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи, які дають можливість комплексно розкрити особливості політико-адміністративних процесів і механізмів, спрямованих на підтримання стабільності політичної системи держави.

У процесі наукової роботи застосовано низку загальнонаукових методів, зокрема:

- метод теоретичного узагальнення, що дозволив визначити зміст і структуру законодавчого забезпечення внутрішньополітичної безпеки;
- метод групування, який використано для класифікації основних нормативно-правових актів за їхньою роллю у формуванні механізму державної влади у цій сфері;
- порівняльно-правовий метод, що забезпечив аналіз динаміки розвитку законодавства у сфері безпеки України в контексті його узгодженості з міжнародними стандартами.

Виклад основного матеріалу. Поняття «внутрішньополітична безпека» у чинному законодавстві України не має чіткого нормативного визначення. Водночас його зміст розкривається через низку положень базових законодавчих актів, зокрема Закону України «Про національну безпеку», Стратегії національної безпеки України та інших концептуальних документів у сфері державного управління й безпеки.

Фундаментом державної політики у сфері національної безпеки є Конституція України, Закон

України «Про національну безпеку України», інші законодавчі акти, а також міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. На виконання Конституції та законів ухвалюються відповідні підзаконні нормативно-правові акти, які формують багаторівневу систему правового регулювання безпекової політики.

Конституцію України прийнято 1996 року. Це стало історичним етапом державотворення, що символізував остаточний відхід від радянської моделі управління та започаткував процес інституційного оновлення держави. Конституція заклала основи сучасного українського парламентаризму, визначила принципи організації влади та утвердила верховенство права як основоположний принцип державного устрою [19].

Попри значний поступ, конституційне поле не відзначалося гнучкістю, необхідною для створення ефективної системи правового регулювання. Верховна Рада України, як єдиний законодавчий орган, ініціювала масштабну правотворчу діяльність, спрямовану на формування нової законодавчої бази. Однак процес законотворення супроводжувався проблемами координації між гілками влади, що спричинило суперечності між окремими нормативно-правовими актами. Унаслідок цього законодавча система, започаткована після 1996 року, залишається неповністю узгодженою та потребує подальшої гармонізації.

Окреслена вище проблема практично визначає основний закон України тим самим дестабілізуючим суспільство чинником з огляду на забезпечення внутрішньополітичної безпеки. Саме прийняття Конституції породжує перші суспільні протиріччя в державі.

З часу прийняття Конституція України змінювалася 8 разів. Всі акти, якими були внесені зміни показують внутрішню нестабільність. Серед змін є такі, що прямо впливають на політичну систему держави та несуть загрозу її стабільності.

У 2010 році, за конституційним поданням 252 народних депутатів, Конституційний Суд України виніс рішення щодо конституційності Закону «Про внесення змін до Конституції України» 2004 року. Справа стосувалася дотримання процедури внесення змін до Конституції, і суд визнав закон неконституційним. Це рішення залишається чинним, хоча окремі положення, дія яких була скасована, були відновлені Законом 2014 року.

У 2011 році Законом України внесено зміни щодо проведення чергових виборів народних депутатів України, Президента України, депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних і міських голів.

У 2016 році відбулися суттєві зміни у сфері правосуддя, прокуратури та адвокатури, зокрема до статті 150 Конституції були внесені зміни, що стосувалися повноважень Конституційного Суду. Ці реформи

викликали незадоволення адвокатської спільноти, оскільки Конституційний Суд втратив можливість офіційно тлумачити закони України.

У 2019 році стратегічний курс держави було спрямовано на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та НАТО. З метою закріплення цивілізаційного вибору України, її європейської ідентичності та незворотності стратегічного курсу внесено зміни до преамбули Конституції та статей 85, 102, 116.

У 2020 році Конституційний Суд України розглянув за конституційним поданням 50 народних депутатів питання конституційності Закону 2019 року № 27-IX та змін до статті 80 Конституції, що стосувалися недоторканності народних депутатів. Закон пропонував викласти статтю 80 у редакції: «Народні депутати України не несуть юридичної відповідальності за результати голосування або висловлювання у парламенті та його органах, за винятком відповідальності за образу чи наклеп». На думку депутатів, парламент порушив принцип верховенства права та діяв не за Конституцією, оскільки було виключено положення, що гарантують депутатам недоторканність.

Крім зазначеного, 8 законопроектів про зміни до Конституції були попередньо схвалені, але не прийняті як закони або ветоані Президентом. З них 2 — не розглядалися взагалі, навіть після попереднього схвалення. Інші 2 — були попередньо схвалені і можуть бути розглянуті на наступних сесіях.

Розглянувши весь конституційний процес, зазначимо, що положення Конституції, прийнятої Верховної Ради 1996 року, із змінами і доповненнями, визнано такими, що є чинними згідно із Законом від 21 лютого 2014 року № 742-VII на всій території України.

Закон України «Про національну безпеку України» визначає фундаментальні засади та принципи національної безпеки і оборони, а також основи державної політики в цій сфері [20]. Зокрема, він:

- визначає національні інтереси України, серед яких — повна євроінтеграція та прагнення до членства в ЄС і НАТО;
- формалізує інституційну структуру сектору безпеки та оборони;
- окреслює ключові напрями для розробки стратегічних планів;
- встановлює обсяг видатків на фінансування сектору безпеки та оборони;
- визначає структуру Збройних сил України;
- запроваджує цивільний контроль у цій сфері.

Деякі положення Закону набули чинності у липні 2018 року, тоді як інші, зокрема ті, що стосуються політичних призначень (наприклад, міністра оборони та його заступників), було відкладено на пізніший термін.

Прийняття цього Закону призвело до втрати чинності ряду попередніх нормативних актів, зокрема:

- Закону України «Про основи національної безпеки України» (2003), який визначав загрози внутрішньополітичній безпеці;
- Закону України «Про демократичний цивільний контроль над військовими та правоохоронними органами держави» (2003);
- Закону України «Про організацію оборонного планування» (2005).

Закон має як позитивні, так і дискусійні чи критичні аспекти. *До позитивних можна віднести:*

- закріплення захисту прав людини та громадянина як мети державної політики у сфері національної безпеки та оборони;
- визначення дотримання міжнародних зобов'язань України як основного принципу у цій сфері;
- розгляд сектору безпеки та оборони як сукупності взаємопов'язаних елементів: сил безпеки, сил оборони, оборонно-промислового комплексу, а також громадян та добровільних об'єднань, які беруть участь у забезпеченні національної безпеки (ст. 12 Закону);
- визначення демократичного цивільного контролю як механізму забезпечення верховенства права та захисту прав людини при нагляді за діяльністю органів сектору безпеки та оборони.

Дискусійні питання Закону. Закон пропонує новий підхід до класифікації збройних конфліктів, що базується на загальноприйнятих категоріях: міжнародний збройний конфлікт і неміжнародний збройний конфлікт. Водночас види воєнного протистояння визначені як війна та збройний конфлікт. При цьому збройний конфлікт поділяється на міжнародний або внутрішній. Деякі експерти зазначають, що надалі можуть виникнути труднощі з ефективною реалізацією цих положень, адже точне визначення термінів має ключове значення у цій сфері. Водночас, на основі нашого дослідження, слід відзначити як позитивну появу терміну «внутрішній збройний конфлікт».

Критичні характеристики Закону. У Законі відсутнє чітке розмежування між термінами «національні інтереси України», «національні цінності України» та «фундаментальні національні інтереси», що може призводити до різного тлумачення та негативно впливати на реалізацію положень Закону.

Хоча визначено повноваження органів державної влади Автономної Республіки Крим у сфері демократичного цивільного контролю за сектором безпеки та оборони, питання окупації півострова та явищ окупації й деокупації залишено поза увагою.

Розмежування між силами безпеки та силами оборони формально присутнє, проте правоохоронні та розвідувальні органи одночасно включені до обох категорій (пункти 17–18 частини 1 статті 1), що створює нечіткість у класифікації.

Визначення Національної гвардії як військового формування з правоохоронними функціями, зокрема щодо охорони громадського порядку під час мирних

зібрань, викликає занепокоєння з огляду на конституційну заборону використання військових структур для обмеження прав і свобод громадян.

Закон не регламентує низку фундаментальних аспектів участі громадян та громадських об'єднань у забезпеченні національної безпеки, зокрема їх правовий статус, повноваження та відповідальність, хоча вони є невід'ємною складовою сектору безпеки та оборони.

Визначення термінів «державна безпека», «воєнна безпека», «національна безпека» не відповідають статті 3 Конституції України, де найвищою цінністю визначено людину, її життя, здоров'я та недоторканність.

Принципи демократичного цивільного контролю (частина 2 статті 4) не охоплюють важливі засади, зокрема деполітизацію та деідеологізацію контролю, відкритість інформації про діяльність сектору для суспільства, а також відповідальність посадових осіб за несвоєчасне або неповне реагування на запити.

Норми статей 5 та 13, що посиляються на статті 106–107 Конституції України та розширюють повноваження Президента щодо контролю за сектором безпеки і оборони через Раду національної безпеки і оборони, можуть розглядатися як неконституційні.

Пропозиція щодо створення спеціального Комітету Верховної Ради України для нагляду за правоохоронними та розвідувальними органами наразі є необґрунтованою, оскільки ці питання можна ефективно розглядати в межах існуючого Комітету ВРУ з питань національної безпеки та оборони.

Громадський контроль (стаття 10) не передбачає можливості для громадських об'єднань ознайомлюватися з умовами служби та побуту військовослужбовців у військових частинах, що створює ризик порушення прав людини.

Вибірковість у оприлюдненні стратегічних документів довгострокового планування в сферах національної безпеки та оборони є необґрунтованою: ця вимога поширюється лише на Стратегію національної безпеки України та Стратегію громадської безпеки та цивільного захисту України.

На відміну від Закону України «Про основи національної безпеки України» [21] 2003 року цей Закон не містить визначення загроз у внутрішньополітичній безпеці, а тому має деструктивний вплив на сферу відносно скасованого акту.

Підбиваючи загальні висновки по Закону зазначимо, що в цілому він є прийнятним, але окремі його положення потребують узгодження з іншими законодавчими актами, зокрема, із Конституцією України, а відтак, громадськість має право проводити моніторинг впровадження його норм у подальшому.

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [22]. Угода передбачала ґрунтовне реформування україн-

ської держави. За даними Урядового порталу, загальна кількість реформ, пов'язаних із євроінтеграцією, точно не визначена через комплексний характер цього процесу, що охоплює різні сфери. Водночас, у контексті виконання рекомендацій Європейської Комісії, йдеться про понад 380 заходів, які залучають більше 100 виконавців. До них належать розробка законопроектів, ухвалення актів Кабінету Міністрів, відомчих нормативно-правових актів, супровід законопроектів у Верховній Раді, а також реалізація політичних ініціатив і технічне забезпечення процесу.

Деякі реформи виявилися успішними, зокрема децентралізація. Водночас реформа державної служби, започаткована майже одночасно з антикорупційною у 2015 році, не призвела до зменшення кумівства та протекціонізму, а принципи меритократії в Україні так і не почали діяти.

Варто підкреслити, що навіть під час повномасштабної війни Росії проти України держава продовжує цілеспрямований та успішний рух до Європейського Союзу, здійснюючи значущі демократичні трансформації.

Указ Президента України «Про Стратегію національної безпеки України» («Безпека людини — безпека країни») 2020 року визначає ключові загрози та виклики, у тому числі у внутрішньополітичній сфері, серед яких корупція, політична поляризація, інформаційний вплив та деструктивна діяльність окремих політичних суб'єктів [23].

Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» передбачає тимчасове обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина на період дії воєнного стану відповідно до статей 30–34, 38, 39, 41–44 та 53 Конституції України [24].

Висновки та рекомендації. У ході проведеного дослідження встановлено, що ефективність функціонування державного механізму у сфері внутрішньополітичної безпеки значною мірою залежить від якості та узгодженості законодавчого регулювання. Аналіз чинної нормативно-правової бази України виявив фрагментарність підходів до врегулювання питань внутрішньополітичної безпеки, а також відсутність єдиного системного підходу до визначення її суб'єктів, об'єктів та принципів забезпечення.

Дослідження показало, що основні законодавчі акти, зокрема Конституція України та Закон «Про національну безпеку України», лише частково охоплюють проблематику внутрішньополітичної безпеки і не формують цілісної нормативної системи. Це призводить до правових прогалин у взаємодії органів державної влади, зокрема між правоохоронними структурами, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Удосконалення законодавчого забезпечення внутрішньополітичної безпеки сприятиме зміцненню стабільності політичної системи, підвищенню довіри громадськості до державних інституцій та формуванню ефективного механізму управління

безпековими процесами всередині держави. Для підвищення ефективності державного механізму рекомендується формування єдиного концептуального законодавчого підґрунтя, яке має базуватися на таких принципах:

- системності — узгодження законодавчих актів у різних сферах в межах єдиної доктрини національної безпеки;
- превентивності — акцент на запобіганні внутрішньополітичним загрозам через вдосконалення правових механізмів реагування;
- відповідальності та підзвітності органів влади у сфері забезпечення внутрішньополітичної безпеки;
- демократичного цивільного контролю — дотримання балансу між потребами безпеки та правами людини.

Пропонуємо вдосконалити законодавство внутрішньополітичної безпеки шляхом розробки **Концепції внутрішньополітичної безпеки України** з подальшим ухваленням відповідного закону. Рекомендовано розроблення та ухвалення органами влади окремого **Закону України «Про внутрішньополітичну безпеку»**, який би:

- визначав основні напрями державної політики у сфері;
- встановлював чіткий розподіл компетенцій між органами влади;
- регламентував механізми моніторингу, прогнозування та реагування на внутрішньополітичні ризики;
- передбачав правові засади взаємодії державних структур із громадянським суспільством.

Література

1. Паламарчук М. О. Правові аспекти взаємодії політичних еліт та народу України. *Стратегічна панорама*. 2003. № 3–4. С. 93–97.
2. Механізми народовладдя і внутрішньополітична безпека : монографія / М. О. Паламарчук, О. В. Литвиненко; Рада нац. безпеки і оборони України, Ін-т пробл. нац. безпеки. К. : Інтертехнологія, 2009. 143 с.
3. Задувайло О. К. Розкриття інформації з обмеженим доступом як загроза внутрішньополітичній безпеці держави: автореф. дис. канд. політ. наук: 21.01.01; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ, 2018. 19 с.
4. Гулай В. В. Всеукраїнська науково-практична конференція «Україна за умов внутрішньополітичних ризиків та зовнішніх загроз» (XXVIII Харківські політологічні читання)]. Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*: зб. наук. пр. НЮУ ім. Я. Мудрого. Харків: Право, 2015. № 3 (26). С. 212–214.
5. Hulai V. Internal political security of Ukraine the crisis of the prize of conceptualization of hybrid challenges and threats (2014–2018). *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2018. № 8. P. 119–126. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000997058> (дата звернення: 28.10.2025).
6. Lelechenko A. Mechanisms for ensuring internal political security in conditions of democratization of civil society. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2622> (дата звернення: 28.10.2025).
7. Власюк О. С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики : Вибр. наук. пр. Київ : НІСД, 2016. 528 с.
8. Кремень В. Г. Політична безпека України: концептуальні засади та система забезпечення : монографія. Київ : МАУП, 1998. 92 с.
9. Орел М. Г. Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки. Київ : Поліграф плюс, 2019. 319 с.
10. Омельченко С. В. Політична безпека: внутрішньополітичні виклики та загрози. Політичні інститути та процеси. *Науковий журнал «Політикус»*. 2021. № 6. С. 49–53.
11. Кравчук О. Ю. Нормативно-правове регулювання політичної безпеки держави в сучасному українському суспільстві. Гілея: *науковий вісник*. 2013. № 72. С. 833–836. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_72_162 (дата звернення: 28.10.2025).
12. Косілова О. І. Сепаратизм в Україні: передумови, причини, способи протидії та нормативно-правове регулювання протидії. Видавничий дім «Гельветика», 2017.
13. Приходько Х. В. Політична безпека України: конституційно-правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 1. С. 36–40.
14. Ліпкан В. А. Національна безпека України у світлі теорії самоорганізації. *Держава і право*. 2002. № 16. С. 142–148.
15. Забезпечення національної безпеки за основними напрямками життєдіяльності України : навчальний посібник: у 2-х ч.: Ч. I / В. А. Омельчук, М. П. Стрельбицький, С. Г. Гордієнко та ін.; за заг. ред. А. М. Кислого і М. П. Стрельбицького. К. : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. 304 с.
16. Ситник Г. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : Підручник. К. : НАДУ, 2011. 730 с.

17. Антонов В. О. Національна безпека як конституційно-правова гарантія політичної системи України. *Часопис Київського університету права*. 2014. № 4. С. 75–79.
18. Петришин О., Лук'янов Д. Законодавство України у сфері державної безпеки: загальнотеоретичні підходи до визначення. *Вісник Академії правових наук України*. 2009. № 2(57). С. 13–24.
19. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Поточна редакція: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
20. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 21.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
21. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. Чинний до: 08.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення: 28.10.2025).
22. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 28.10.2025).
23. Про Стратегію національної безпеки України «Безпека людини — безпека країни» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 28.10.2025).
24. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 28.10.2025).

References

1. Palamarchuk M. O. Pravovi aspekty vzaiemodii politychnykh elit ta narodu Ukrainy. *Stratehichna panorama*. 2003. № 3–4. С. 93–97.
2. Mekhanizmy narodovladdia i vnutrishnopolitychna bezpeka: monohrafiia / M. O. Palamarchuk, O. V. Lytvynenko; Rada nats. bezpeky i oborony Ukrainy, In-t probl. nats. bezpeky. K.: Intertekhnolohiia, 2009. 143 c.
3. Zaduvailo O. K. Rozkryttia informatsii z obmezhenym dostupom yak zahroza vnutrishnopolitychnii bezpetsi derzhavy: avtoref. dys. kand. polit. nauk: 21.01.01; Nats. in-t strateh. doslidzh. Kyiv, 2018. 19 s.
4. Hulai V. V. Vseukrainska naukovopraktychna konferentsiia "Ukraina za umov vnutrishnopolitychnykh ryzykiv ta zovnishnykh zahroz" (XXVIII Kharkivski politolohichni chytannia)]. *Natsionalnyi yurydychnyi universytet im. Yaroslava Mudroho. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Iurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho": zb. nauk. pr. NIuU im. Ya. Mudroho. Kharkiv: Pravo*, 2015. № 3 (26). С. 212–214.
5. Hulai V. Internal political security of Ukraine the crisis of the prize of conceptualization of hybrid challenges and threats (2014–2018). *Studia politologica Ucraino-Polona*. 2018. № 8. P. 119–126. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000997058>
6. Lelechenko A. Mechanisms for ensuring internal political security in conditions of democratization of civil society. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2622>
7. Vlasiuk O. S. Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky: Vybr. nauk. pr. Kyiv: NISD, 2016. 528 s.
8. Kremen V. H. Politychna bezpeka Ukrainy: kontseptualni zasady ta systema zabezpechennia: monohrafiia. Kyiv: MAUP, 1998. 92 s.
9. Orel M. H. Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky. Kyiv: Polihraf plus, 2019. 319 s.
10. Omelchenko S. V. Politychna bezpeka: vnutrishnopolitychni vyklyky ta zahrozy. *Politychni instytuty ta protsesy. Naukovyi zhurnal "Politykus"*. 2021. № 6. С. 49–53.
11. Kravchuk O. Yu. Normatyvno-pravove rehuliuвання politychnoi bezpeky derzhavy v suchasnomu ukrainskomu suspilstvi. *Hileia: naukovyi visnyk*. 2013. № 72. С. 833–836. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2013_72_162
12. Kosilova O. I. Separatyzm v Ukraini: peredumovy, prychyny, sposoby protydii ta normatyvno-pravove rehuliuвання protydii. *Vydavnychiy dim "Helvetyka"*, 2017.
13. Prykhodko Kh. V. Politychna bezpeka Ukrainy: konstytutsiino-pravovyi aspekt. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2015. № 1. С. 36–40.
14. Lipkan V. A. Natsionalna bezpeka Ukrainy u svitli teorii samoorhanizatsii. *Derzhava i pravo*. 2002. № 16. С. 142–148.
15. Zabezpechennia natsionalnoi bezpeky za osnovnymy napriamamy zhyttiediiialnosti Ukrainy: navchalnyi posibnyk: u 2-kh ch.: Ch. I / V. A. Omelchuk, M. P. Strelbytskyi, S. H. Hordienko ta in.; za zah. red. A. M. Kysloho i M. P. Strelbytskoho. K.: Mizhrehionalna Akademiia upravlinnia personalom, 2021. 304 s.
16. Sytnyk H. Derzhavne upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky (kontseptualni ta orhanizatsiino-pravovi zasady): *Pidruchnyk*. K.: NADU, 2011. 730 s.
17. Antonov V. O. Natsionalna bezpeka yak konstytutsiino-pravova harantiia politychnoi systemy Ukrainy. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. 2014. № 4. С. 75–79.
18. Petryshyn O., Lukianov D. Zakonodavstvo Ukrainy u sferi derzhavnoi bezpeky: zahalnoteoretychni pidkhody do vyznachennia. *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy*. 2009. № 2(57). С. 13–24.

19. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR. Potochna redaktsiia: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 r. № 2469-VIII. Data onovlennia: 21.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
21. Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 r. № 964-IV. Chynnyi do: 08.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
22. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Zakon Ukrainy vid 16.09.2014 r. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
23. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy “Bezpeka liudyny — bezpeka krainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 r. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
24. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 r. № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025

УДК 330.117:355.21

Боронніков Михайло Валерійович
здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»

Boronnikov Mykhailo
Graduate Student of the Specialty
281 Public Management and Administration
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
ORCID: 0009-0006-0236-9030

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11539

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE DUE TO THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL PROCESSES

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. Вступ. Сучасні геополітичні процеси мають суттєвий вплив на розвиток системи публічного управління в Україні. Умови глобальної нестабільності, гібридних воєн, інтеграційних трансформацій та посилення ролі міжнародних інститутів зумовлюють необхідність адаптації національної системи управління до нових безпекових і політичних викликів. Україна, перебуваючи в центрі геополітичних інтересів, демонструє унікальний досвід реформування державного управління в кризових умовах.

Мета. Визначення основних напрямів удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу сучасних геополітичних процесів і факторів безпеки.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи – системний, структурно-функціональний і порівняльний аналіз. Їх використання дозволило всебічно оцінити трансформації у сфері публічного управління та визначити взаємозв'язки між геополітичними процесами і реформами в Україні.

Результати. У статті виокремлено ключові напрями вдосконалення публічного управління: посилення євроінтеграційних процесів, розвиток цифрового врядування, удосконалення безпекової складової управлінських рішень та продовження реформи децентралізації. Запропоновано підходи до підвищення ефективності, стійкості й адаптивності державної управлінської системи в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Перспективи. Розвиток публічного управління в Україні має базуватися на принципах інституційної стійкості, прозорості, цифровізації та партнерства з міжнародними структурами. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування моделей управління, здатних забезпечити ефективне відновлення держави та інтеграцію у європейський управлінський простір.

Ключові слова: публічне управління, геополітичні процеси, євроінтеграція, децентралізація, цифровізація, органи державної влади, реформа.

Summary. Introduction. Modern geopolitical processes have a significant impact on the development of the public administration system in Ukraine. Conditions of global instability, hybrid wars, integration transformations, and the growing role of international institutions necessitate the adaptation of the national governance system to new security and political challenges. Ukraine, located at the intersection of geopolitical interests, demonstrates a unique experience of public administration reform under crisis conditions.

Purpose. To identify the main directions for improving public administration in Ukraine, taking into account the influence of contemporary geopolitical processes and security factors.

Materials and Methods. The methodological basis of the research includes general scientific and special methods – systemic, structural-functional, and comparative analysis. Their application made it possible to comprehensively assess transformations

in the field of public administration and determine the interconnections between geopolitical processes and reform dynamics in Ukraine.

Results. The article highlights key directions for improving public administration: strengthening European integration processes, developing digital governance, enhancing the security component of management decisions, and continuing the decentralization reform. Approaches to increasing the efficiency, resilience, and adaptability of the public administration system under wartime and post-war recovery conditions are proposed.

Discussion. The development of public administration in Ukraine should be based on the principles of institutional resilience, transparency, digitalization, and partnership with international structures. Further research should focus on forming management models capable of ensuring effective state recovery and integration into the European administrative space.

Key words: public administration, geopolitical processes, European integration, decentralization, digitalization, public authorities, reform.

Постановка проблеми. Після здобуття незалежності Україна опинилася в епіцентрі боротьби за вплив між Заходом і Росією. Геополітична позиція держави, розташованої між Європейським Союзом і пострадянським простором, зумовила складний вибір стратегічного вектора розвитку. Європейська інтеграція поступово стала головним орієнтиром реформ у сфері публічного управління, що відобразилося у прийнятті концепцій децентралізації, модернізації державної служби та розвитку електронного урядування. Однак російська агресія у 2014 р. та повномасштабна війна у 2022 р. суттєво змінили умови функціонування української системи управління. Вони спричинили необхідність переосмислення ролі держави у забезпеченні національної безпеки, стійкості інституцій та ефективності кризового менеджменту.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, розпочата у 2022 р., створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління. Держава була змушена оперативно адаптувати структуру, функції та механізми управління до умов війни, забезпечуючи одночасно обороноздатність, функціонування економіки, соціальний захист населення та міжнародну комунікацію. На сьогодні сучасні глобальні тенденції та геополітичні трансформації істотно впливають на систему публічного управління в Україні. Збройна агресія Російської Федерації, зміни в архітектурі міжнародної безпеки, процеси європейської інтеграції, а також активна цифрова трансформація державного сектору обумовлюють потребу у глибокому реформуванні механізмів державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення публічного управління в Україні під час війни досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені. Зокрема, Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. (2022) зазначали, що в умовах воєнного стану особливої ваги набуває вдосконалення механізмів управління державою та її регіонами. Це створює нові виклики для системи публічного управління України. Автори вважають, що перш за все необхідно забезпечити ефективну координацію діяльності між органами державної влади,

місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з метою подолання наявних інституційних труднощів, що уповільнюють адаптацію країни до реалій воєнного часу та обмежують потенціал її економічного відновлення після війни. Серед ключових проблем вони визначають недоліки у нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також прояви опортуністичної поведінки серед частини населення [1].

Кучук А. М. (2024) вважає, що реформування системи публічного управління, як і її ефективне функціонування, можливе лише за умови чіткого усвідомлення цінностей, на яких воно повинно ґрунтуватися. А процес євроінтеграції України потребує не лише технічних і нормативно-правових перетворень, а й глибокого переосмислення ціннісних засад публічного управління. На думку автора, аксіологічний підхід у цьому контексті виступає ключовим механізмом євроінтеграційного поступу, оскільки забезпечує орієнтацію реформ не лише на формальні стандарти, але й на ціннісні орієнтири [2].

Мельниченко Б. Б. (2023) зазначив, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання оптимізації процесів державного та регіонального управління. Насамперед необхідно забезпечити ефективну координацію діяльності між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Це дозволить подолати існуючі інституційні недоліки, які уповільнюють адаптацію країни до воєнних реалій і водночас стримують її економічний розвиток у післявоєнний період [3].

Припхан І. та Щур Р. (2023) зауважили, що головною особливістю реформи децентралізації в Україні під час війни є новий підхід до розподілу та реалізації повноважень та інших управлінських функцій, який передбачає відхід від ієрархічної системи управління та організації влади, високий ступінь самостійності низки суб'єктів при одночасному зменшенні обсягу контролю та нагляду за їх діяльністю. Згідно з децентралізованою моделлю організації влади, вищий орган не може втручатися в діяльність нижчого органу, здійснювати адміністративну діяльність щодо нього, не може видавати накази чи

розпорядження. Межі самоврядування органів, що виконують завдання за принципами децентралізації державного управління, визначаються заходами контролю [4].

Іжа М. та Курсоненко Л. (2023) визначили основні складові потенціалу системи державного управління, як: систему надання якісних та доступних адміністративних послуг, систему професійної державної служби, систему формування та реалізації державної політики на основі аналізу та комунікацій з усіма зацікавленими сторонами. Автори дослідили основні механізми адаптації зазначених складових стабільності системи державного управління в умовах воєнного стану. Ними було встановлено, що основними викликами, які виникли під час війни та впливатимуть на стабільність держави в післявоєнний період, є: безпекові, ресурсні, інтеграційні та інформаційні виклики. Пом'якшенню впливу негативних чинників на стабільність системи державного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення сприятиме дотримання поступовості розпочатих системних реформ, залучення громадськості до процесів прийняття державних рішень, розвиток людського капіталу державної служби [5].

Метою статті є визначення ключових напрямів удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів і безпекових чинників.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, системний підхід використано для всебічного аналізу цілісності суб'єктів публічного управління з урахуванням впливу геополітичних процесів. Завдяки структурно-функціональному методу досліджено складові елементи національної системи кризового менеджменту під час війни та особливості їхньої взаємодії. Порівняльний метод застосовано для аналізу та зіставлення різних організаційних моделей реагування на надзвичайні ситуації. Для збору й узагальнення емпіричних даних використовувалися методи контент-аналізу та фокус-груп. Джерельну базу дослідження становлять офіційні звіти й аналітичні матеріали органів державної влади та міжнародних організацій, наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, матеріали засобів масової інформації та відкриті інформаційні ресурси.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації радикально змінило структуру пріоритетів публічного управління в Україні. Основні ресурси держави спрямовано на оборону, гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та міжнародну дипломатію. Управлінські рішення набули кризового, мобілізаційного характеру. Акцент зосереджено на забезпеченні ефективної координації між центральними та місцевими органами влади, взаємодії з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та донор-

ськими організаціями. Геополітична ситуація фактично перетворила Україну на державу для створення нових моделей публічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення (рис. 1).

Європейський вибір України став не лише політичним, а й управлінським викликом. Запровадження принципів «good governance», верховенства права, відкритості та прозорості влади вимагало перегляду структури державного апарату, удосконалення механізмів публічної політики та підвищення рівня професіоналізму державних службовців. На нашу думку, у контексті адаптації до стандартів ЄС посилилася роль стратегічного планування, оцінки ефективності публічних рішень, цифровізації адміністративних процесів. Україна активно впроваджує концепцію «відкритого уряду», розвиває механізми громадської участі, що відповідає європейським практикам управління.

Литвин О., Булах Т., Іващенко О. та Гринчак Н. (2020) у своїй праці зазначили, що наближення законодавчої бази та адміністративних процедур України до відповідних норм і стандартів Європейського Союзу є ключовим компонентом стратегії європейської інтеграції країни та удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів. Адаптація українського законодавства до законодавства ЄС передбачає приведення національних правових норм у відповідність до сучасної європейської правової системи. Очікується, що цей процес сприятиме політичній, підприємницькій, соціальній, адміністративній та культурній активності українських громадян, стимулюватиме економічний розвиток у рамках ЄС та сприятиме поступовому підвищенню рівня життя.

Впровадження законодавчих положень ЄС, зокрема тих, що викладені в економічній частині Угоди про асоціацію, відіграє вирішальну роль у просуванні поточних реформ. Більше того, положення Угоди можуть слугувати основою для формування нової моделі соціально-економічного розвитку та удосконалення публічного управління в Україні [6]. Отже, ми вважаємо, що при формулюванні концепцій та програм секторальних економічних та адміністративних реформ необхідно враховувати основні вимоги директив ЄС, гармонізація яких передбачена Угодою.

Рада Європи через свій Центр експертизи з питань багаторівневого врядування Конгресу місцевих і регіональних влад виступала ключовим партнером і радником Національного агентства України та інших національних інституцій у розробці нового Закону про місцеву державну службу та підготовці до його впровадження. Однак прийняття цього закону було відкладено через агресивну війну Російської Федерації проти України. [7].

Проект Ради Європи «Зміцнення багаторівневого врядування та місцевої демократії для підтримки відновлення України» має на меті зміцнити



Рис. 1. Напрями удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів
Джерело: розроблено автором

багаторівневе врядування та місцеву демократію в Україні під час війни та в післявоєнний період шляхом вдосконалення правової бази, підвищення якості місцевого та регіонального врядування та сприяння демократичним інноваціям на основі прав людини та принципів відкритого урядування [8]. На нашу думку, завдяки посиленню співпраці з громадянським суспільством, державними та місцевими органами влади та їх асоціаціями, а також міжнародними партнерами, ця ініціатива також сприятиме відновленню України та процесу інтеграції до ЄС шляхом просування партисипативної демократії та зміцнення довіри громадськості до демократичних інститутів.

Проект зосереджується на сферах, в яких Рада Європи має чітко визначену та широко визнану додану вартість серед інших міжнародних гравців, як розробник та охоронець Європейської хартії місцевого самоврядування — першого еталонного міжнародного договору в цій сфері, який ратифікований усіма державами-членами, — та низки стандартів щодо належного демократичного врядування та участі громадян [8].

Проект Ради Європи складається з трьох ключових компонентів, а саме: удосконалення правових та інституційних рамок багаторівневого врядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, європейських стандартів та передової практики; покращення якості місцевого та регіонального врядування шляхом зміцнення інституційних можливостей та підходів до співпраці, прийнятих місцевими та регіональними органами влади та їх асоціаціями, а також іншими державними органами влади; стимулювання демократичних інновацій та партисипативного врядування з метою сприяння участі громадськості та зміцнення співпраці з організаціями громадянського суспільства (ОГС) [8].

Проект надає підтримку для покращення адвокаційної ролі національних асоціацій місцевих та регіональних органів влади у реформі місцевого самоврядування та переході від військового до цивільного управління, тим самим зміцнюючи місцеву демократію та сприяючи процесу інтеграції України до ЄС. Він заохочує обмін досвідом між українськими та іншими європейськими асоціаціями місцевих і регіональних органів влади з метою зміцнення місцевого самоврядування та стійкості місцевих громад у воєнний час, а також під час відновлення та реконструкції [9].

Проект Ради Європи сприяє багатостороннім переговорам та діалоговим платформам щодо реформ багаторівневого врядування та сприяє співпраці між центральними та місцевими органами влади та надає консультації з питань політики, юридичні висновки та експертизу щодо проектів та чинного законодавства на запит національних партнерів. Він сприяє інтеграції європейських стандартів місцевої демократії та прав людини у стратегії та прак-

тику та підтримує міжмуніципальне, метрополітне та транскордонне співробітництво шляхом надання експертної та фінансової підтримки [9].

Реформа децентралізації є однією з найуспішніших у сфері публічного управління в Україні під час війни. Безумовно, її подальший розвиток потребує зміцнення фінансової самостійності громад, оптимізації міжбюджетних відносин і посилення ролі місцевого самоврядування в реалізації політики відновлення регіонів після війни. На нашу думку, децентралізація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки наближенню влади до громадян і формуванню нової управлінської культури.

Децентралізація надала громадам, особливо містам ресурси для відчутного поліпшення життя людей. Частка державних доходів, що виділялася місцевим органам влади, не зазнала значних змін протягом 2002–2024 рр., але місцеві органи влади отримали набагато більше свободи у розподілі цих ресурсів. Більше того, вони отримали власні основні джерела доходів (60% податку на доходи фізичних осіб та 10% податку на прибуток), які центральний уряд не може легко утримати [10]. Це дозволило місцевим органам влади надати пріоритет потребам своїх громад. Багато громад відремонтували або забезпечили новим обладнанням свої школи, чого вони не могли зробити протягом багатьох років. Багато з них відремонтували також парки та інші громадські простори, поліпшили інфраструктуру тощо. Ці громадські поліпшення підкреслюють зміну стимулів для місцевих органів влади.

З початку повномасштабної війни громади, на території яких розташовані військові частини, отримували непропорційно високі доходи від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Тому у 2023 р. уряд України вирішив перерахувати цей «військовий ПДФО» до державного бюджету і використовувати його на оборону. Хоча потреби оборони можуть виправдовувати певні обмеження місцевої автономії, на жаль, ці кошти не були використані за призначенням. Тому наприкінці 2024 р. Верховна Рада дозволила місцевим радам здійснювати закупівлі для військових підрозділів [10].

У 2023 р. Верховна Рада запровадила конкурсний відбір на посади в місцевому самоврядуванні та ключові показники ефективності для державних службовців. Вона також підтвердила вимоги прозорості діяльності місцевих рад, які вже були загальноприйнятою практикою до 2022 р: оприлюднення результатів голосування, відеозаписів обговорень, протоколів засідань комісій тощо (ці вимоги набудуть чинності після скасування воєнного стану). У середині 2024 р. Верховна Рада надала місцевим органам влади більше повноважень у сфері транскордонного співробітництва (співпраця з муніципалітетами та регіонами за кордоном). У 2024 р. громадам було дозволено брати кредити, і водночас

було відновлено середньострокове планування місцевих бюджетів [11].

У 2026 р. український уряд повинен прийняти правила ЄС щодо нагляду за місцевим самоврядуванням і перетворити місцеві адміністрації (які є регіональними представниками центрального уряду) на органи влади префектурного типу. В ідеалі ці зміни мали бути внесені до Конституції, що завершило б реформу децентралізації. Однак за умов воєнного стану внесення змін до Конституції неможливе, тому Україна повинна прийняти подібні правила за допомогою «звичайних» законів. Однак ці закони збільшували повноваження президента, підриваючи повноваження місцевих органів влади, і не вирішували суттєву проблему чинної Конституції — дублювання повноважень президента і Кабінету Міністрів. Отже, коли цей законопроект буде внесено до Верховної Ради, його слід ретельно вивчити, щоб не підірвати реформу децентралізації [11].

Згідно з «Угодою про фінансування України», розподіл повноважень між центральним і місцевим урядом має бути уточнено у 2026 р. Уряд має вивчити, чи доцільно надати громадам статус юридичної особи відповідно до практики ЄС. На нашу думку, загалом, реформа децентралізації підвищила довіру громадськості до місцевих органів влади, поліпшила умови для соціальної згуртованості та дала поштовх до прозорості та відкритості урядування. Більше того, перші місцеві вибори після реформ дозволили новим людям (серед них більше жінок) увійти до місцевих рад. Місцева політика стала більш значущою, оскільки громадяни отримали більше можливостей брати участь у прийнятті рішень на рівні громади. Місцеві органи влади також запровадили інноваційні інструменти участі, такі як бюджети громадян.

Геополітичні процеси, зокрема війна та гібридні загрози, вимагають переосмислення функцій державного управління у сфері національної безпеки. Необхідним є розвиток системи стратегічного планування, управління ризиками та кризового менеджменту. Важливо також створити умови для міжвідомчої координації у сфері цивільного захисту, підготовки кадрів та посилення інституційної стійкості державних структур під час війни в Україні (рис. 1).

Базиченко В. (2024). підкреслила, що функціональне призначення державного управління у сфері національної безпеки має бути визначено через законодавчо визначені загрози у сфері національної безпеки у Стратегії національної безпеки України. Таким чином, до функцій державного управління у сфері національної безпеки належать: протидія загрозам посягань певних груп та осіб на державний суверенітет, територіальну цілісність, економічний, науковий, технічний та оборонний потенціал України, права і свободи громадян; запобігання корупції в органах державної влади, злиття бізнесу і політики, організованої злочинності; запобігання порушенням Конституції та законів України державними

органами та органами місцевого самоврядування, прав і свобод людини та громадянина, у тому числі під час виборчих кампаній; підвищення ефективності контролю за дотриманням Конституції та виконанням законів України [12].

Отже, державне управління у сфері національної безпеки — це комплекс заходів і процедур, спрямованих на забезпечення безпеки в державному управлінні за допомогою чітко регламентованого механізму прийняття управлінських рішень і систематичного аналізу екологічних показників. Основною метою такої безпеки є захист національних інтересів, збереження стабільності та функціонування держави, суверенітету, захист державних структур та посадових осіб шляхом впровадження комплексу превентивних заходів, зокрема: розвиток основних і резервних потужностей, а також альтернативних планів і стратегій розвитку, що забезпечують соціально важливі функції держави в мінімально необхідному обсязі.

Одним із важливих напрямів удосконалення публічного управління є також розвиток системи стратегічних комунікацій держави. Формування довіри до органів влади, розвиток громадянського суспільства, підтримка української ідентичності та культурної єдності виступають важливими чинниками соціальної стійкості. У контексті інформаційних загроз особливого значення набуває посилення спроможності держави у сфері комунікаційної безпеки та протидії дезінформації.

Сучасна модель публічного управління повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході та високому рівні етичної культури. На нашу думку, необхідно удосконалити механізми підготовки й перепідготовки державних службовців, впровадити системи оцінювання результативності їхньої діяльності та підвищити мотивацію кадрів через сучасні інструменти управління персоналом.

Відповідно до Центрального управління з питань доброчесності в оборонному секторі (2021) та міжнародних стандартів, належне державне управління у сфері національної безпеки вважатиметься таким, що відповідає наступним критеріям: здатність забезпечувати безпеку гарантується професійним апаратом відповідно до принципу верховенства права; представлення інтересів населення в цілому з урахуванням гендерного аспекту; відкритість інформації, що стосується національних інтересів; наявність національних програмних документів, що визначають політику у сфері національної безпеки та її складових; підзвітність органів, що забезпечують національну безпеку, демократично обраним інститутам державної влади; інтеграція суб'єктів сектору національної безпеки в регіональні та міжнародні безпекові структури [13].

Ківалов С. (2023) зауважив, що державне управління у сфері національної безпеки повинно дотримуватися загальних принципів державного

управління — верховенства права та належного врядування, а також міжнародних стандартів у сфері національної безпеки — дотримання гендерної рівності, відкритість інформації про стан національної безпеки, здійснення демократичного контролю над державними інститутами, секторизація сфери національної безпеки, поєднання тенденцій глобалізації у сфері національної безпеки з національними інтересами [14].

В умовах глобалізації одним із ключових напрямів модернізації системи управління є впровадження цифрових технологій. Розвиток електронного урядування (e-Governance), цифрових сервісів і відкритих даних створює умови для підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків. Україна посідає провідні позиції у розвитку цифрових сервісів серед країн Східного партнерства. Платформа «Дія» є прикладом успішної інтеграції цифрових інновацій у публічне управління.

У 2025 р. цифрова трансформація управління в Україні зосереджувалася на зміцненні економічної та цифрової стійкості, приведенні у відповідність до стандартів ЄС та модернізації державного управління за допомогою таких ініціатив, як оновлення правил щодо державних IT-систем та стратегія цифрового управління державними фінансами. Основні досягнення включали прогрес у впровадженні цифрових технологій на регіональному рівні, розвиток оборонних технологій завдяки партнерським відносинам, поліпшення інфраструктури для інтеграції в ЄС та створення нових рамок для хмарних рішень та штучного інтелекту.

У липні 2025 р. були прийняті нові правила створення державних IT-систем, спрямовані на підвищення прозорості та прискорення процесу шляхом зменшення кількості необхідних документів та переходу на міжнародні стандарти. Була затверджена нова стратегія модернізації системи управління державними фінансами до 2030 р., спрямована на консолідацію IT, хмарні технології та підвищення безпеки та ефективності. Утворилися партнерства з метою модернізації цифрової інфраструктури, наприклад, співпраця між Vodafone Ukraine, Nokia та Finnvera.

У 2025 р. значна увага приділяється розвитку оборонних технологій, включаючи штучний інтелект, за допомогою таких програм, як кластер «Brave1», що підтримує стартапи, та партнерств, таких як Brave-Norway, спрямованих на розробку та тестування систем, сумісних з НАТО [15]. З Норвегією та Швецією були підписані угоди про посилення кіберстійкості критичної інфраструктури.

За даними Міністерства цифрової трансформації, результати Індексу цифрової трансформації для регіонів та громад у II кварталі 2025 р. свідчили про зростання середнього індексу та визначили лідерів, таких як Львівська, Дніпропетровська та Полтавська області [16]. Було створено центр передового досвіду

з розвитку штучного інтелекту для підтримки створення продуктів та рішень у цій галузі. Здійснювалися зусилля для створення ефективної екосистеми для національних та міжнародних технологічних підприємств за допомогою місцевих LLM та підтримки стартапів.

Цифрова трансформація вважається надзвичайно важливою для забезпечення стійкості, а підтримка зосереджена на підтримці стабільного зв'язку та забезпеченні стійкості мережі під час війни та післявоєнного відновлення. Процес приведення українського законодавства у відповідність до законодавства ЄС триває, особливо у цифровому та медійному секторах. Україна приєдналася до програми єдиної зони роумінгу ЄС (Roam Like At Home).

Постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2025 р. продовжено строк реалізації Стратегії цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р., а також плану заходів щодо її реалізації — до 2030 р. [17]. Продовження дії зазначених документів зумовлене необхідністю забезпечення комплексної цифрової трансформації системи управління державними фінансами та підвищення її ефективності відповідно до сучасних викликів і стандартів електронного врядування.

Згідно з оновленими завданнями Стратегії, у 2025 р. передбачалася реалізація таких першочергових заходів [17]: консолідація інформаційних ресурсів суб'єктів системи управління державними фінансами на рівні Міністерства фінансів України, а також передача функцій адміністрування зазначених ресурсів спеціалізованій IT-установі; створення уніфікованої цифрової платформи управління державними фінансами на базі хмарної інфраструктури з централізованим управлінням ресурсами та процесами; упровадження інноваційних електронних сервісів та автоматизованих систем, спрямованих на підвищення рівня автоматизації фінансових процесів, зменшення операційних ризиків і розширення аналітичного потенціалу системи; реалізація пріоритетних проєктів у сфері цифровізації державного фінансового контролю, удосконалення прогнозування руху бюджетних коштів, верифікації даних та забезпечення безперервної міжвідомчої взаємодії; автоматизація процесів обробки даних і посилення захисту критичних функцій системи управління державними фінансами від впливу людського фактора шляхом впровадження механізмів незалежного моніторингу та забезпечення високого рівня кібербезпеки.

На нашу думку, реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню прозорості, надійності та результативності управління державними фінансами, створенню єдиного цифрового простору у сфері публічних фінансів та формуванню передумов для інтеграції України у європейський цифровий простір.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Геополітичний чинник є визначальним

у формуванні системи публічного управління в Україні. Європейська інтеграція, воєнні дії та міжнародна підтримка водночас створюють як виклики, так і можливості для модернізації державних інституцій. Подальший розвиток українського управління залежатиме від здатності поєднати національні інтереси з глобальними тенденціями, забезпечивши стійкість держави у складному геополітичному середовищі.

Удосконалення системи публічного управління в Україні має здійснюватися на основі поєднання євроінтеграційного курсу, децентралізації, цифрової трансформації, безпекової орієнтації та професіоналізації кадрів. З урахуванням впливу геополітичних процесів, пріоритетом державної політики має стати формування ефективної, відкритої та стійкої моделі управління, здатної забезпечити національну безпеку, розвиток демократії та інтеграцію до європейського простору.

Після завершення війни перед Україною постануть завдання не лише відновлення економіки, а й формування нового типу державного управлін-

ня — стійкого, гнучкого, заснованого на принципах інклюзивності та партнерства. Геополітична інтеграція в ЄС визначатиме майбутню архітектуру управлінських інститутів, зокрема посилення безпекової складової, регіонального розвитку та контролю за використанням міжнародної допомоги. Важливим напрямом стане формування політики відновлення (Recovery Governance), орієнтованої на прозорість, підзвітність і ефективність у використанні ресурсів для повоєнної реконструкції.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінку впливу євроінтеграційних процесів на структуру та функціонування органів публічної влади в Україні. Вивчення моделей стійкого державного управління у постконфліктних державах та можливостей їх адаптації до українських реалій. Аналіз ефективності цифрових трансформацій у сфері державних фінансів, зокрема щодо автоматизації процесів і захисту даних. Розробку концепції інтегрованої системи управління безпекою як складової публічного управління у геополітично нестабільних умовах.

Література

1. Борщевський В. В., Василюк О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09>
3. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2023. № 2 (80). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>
4. Prypkhan I., Shchur R. Economic and constitutional-legal aspects of the public administration of territorial communities under the conditions of martial law. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. 2(19). P. 280–288. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280-288>
5. Izha M., Kurnosenko L. Public administration in the conditions of the call of martial law. *Public Administration and Regional Development*. 2023. (19). P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>
6. Lytvyn O., Bulakh T., Ivashchenko O., Grynychak N. Formation of Innovative Economy of Ukraine in the Context of European Union Association Agreement. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. 42 (1). P. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.01> (дата звернення: 16.10.2025).
7. Council of Europe office in Ukraine (2025a). Congress supports public service reform in Ukraine, Kyiv, 24 september, 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/annual-richelieu-public-service-forum-2025> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Council of Europe office in Ukraine (2025b). Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery, 2025. URL: [https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#%22285146018%22:\[0\],%22285240792%22:\[0\]}](https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#%22285146018%22:[0],%22285240792%22:[0]}) (дата звернення: 16.10.2025).
9. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). 06/09/2023. URL: [https://search.coe.int/cm/#%22CoEIdentifier%22:\[%220900001680abeb87%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]}](https://search.coe.int/cm/#%22CoEIdentifier%22:[%220900001680abeb87%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]}) (дата звернення: 17.10.2025).
10. VoxUkraine Team Reforms (2025). White Book of Reforms 2025. Chapter 2. Decentralization. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-2-decentralization> (дата звернення: 17.10.2025).
11. VoxUkraine (2025). White Book of Reforms 2025–2017. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms> (дата звернення: 17.10.2025).
12. Bazychenko V. Basic principles of ensuring public administration in the field of national security at the present stage. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. (204). P. 109–116. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6466> (дата звернення: 18.10.2025).

13. Central for Integrity in the Defence Sector. (2021). Mechanisms for Good Governance in the Defense and Related Security Sector. URL: <https://www.cids.no> (дата звернення: 18.10.2025).
14. Kivalov S. Public administration in the field of national security: Updating content during martial law. *Amazonia Investiga*. 2023. 12(65). P. 68–76. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.7>
15. Безпечний ШІ для мільйонів українців: Україна підписала Рамкову конвенцію про штучний інтелект та права людини. *М-во цифрової трансформації України*. 2025. 15 трав. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/bezpechniy-shi-dlya-milyoniv-ukraintiv-ukraina-pidpisala-ramkovu-konventsuyu-pro-shtuchniy-intelekt-ta-prava-lyudini> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. *М-во цифрової трансформації України*. 2025. 13 трав. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 15.10.2025).
17. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

References

1. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B., Matvieiev, Ye. E. (2022). Public management in the conditions of martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Public management and administration — State and regions. Series: Economics and Business*, no. 2 (76), pp. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
2. Kuchuk, A. M. (2024). Reforming public management in the conditions of martial law: a theoretical aspect. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, public management and administration*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09> [in Ukrainian].
3. Melnychenko, B. B. (2023). Public management in Ukraine in the conditions of martial law. *Derzhava ta rehiony — State and regions*, 2 (80), 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15> [in Ukrainian].
4. Prypkhan, I., & Shchur, R. (2023). Economic and constitutional-legal aspects of the public administration of territorial communities under the conditions of martial law. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(19), 280–288. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280-288>
5. Izha, M., & Kurnosenko, L. (2023). Public administration in the conditions of the call of martial law. *Public Administration and Regional Development*, (19), 11–30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>
6. Lytvyn, O., Bulakh, T., Ivashchenko, O., & Grynychak, N. (2020). Formation of Innovative Economy of Ukraine in the Context of European Union Association Agreement. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42 (1), 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.01>
7. Council of Europe office in Ukraine (2025a). Congress supports public service reform in Ukraine, Kyiv, 24 september, 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/annual-richelieu-public-service-forum-2025>
8. Council of Europe office in Ukraine (2025b). Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery, 2025. URL: [https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#\[%22285146018%22:\[0\],%22285240792%22:\[0\]\]](https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#[%22285146018%22:[0],%22285240792%22:[0]])
9. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). 06/09/2023. URL: [https://search.coe.int/cm/#\[%22CoEIdentifier%22:\[%220900001680abeb87%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]\]](https://search.coe.int/cm/#[%22CoEIdentifier%22:[%220900001680abeb87%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]])
10. VoxUkraine Team Reforms (2025). White Book of Reforms 2025. Chapter 2. Decentralization. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-2-decentralization>
11. VoxUkraine (2025). White Book of Reforms 2025–2017. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms>
12. Bazychenko, V. (2024). Basic principles of ensuring public administration in the field of national security at the present stage. *Scientific Collection "InterConf"*, (204), 109–116. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6466>
13. Central for Integrity in the Defence Sector. (2021). Mechanisms for Good Governance in the Defense and Related Security Sector. URL: <https://www.cids.no>
14. Kivalov, S. (2023). Public administration in the field of national security: Updating content during martial law. *Amazonia Investiga*, 12(65), 68–76. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.7>
15. Bezpechnyy SHI dlya mil'yoniv ukraintiv: Ukrayina pidpysala Ramkovu konventsuyu pro shtuchniy intelekt ta prava lyudyny / M-vo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. 2025. 15 trav. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/bezpechniy-shi-dlya-milyoniv-ukraintiv-ukraina-pidpisala-ramkovu-konventsuyu-pro-shtuchniy-intelekt-ta-prava-lyudini> [in Ukrainian].

16. Tsyfrovizatsiya rehioniv i hromad: pershi vymiryuvannya 2025 roku / M-vo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. 2025. 13 trav. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> [in Ukrainian].

17. Pro prodovzhennya stroku realizatsiyi Stratehiyi zdiysnennya tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya derzhavnyimi finansamy na period do 2025 r. ta planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 13.05.2025 № 464-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025

УДК 35.08:004.8

Гордієнко Віта Павлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління імені Олега Балацького
Сумський державний університет*

Hordiienko Vita

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Oleg Balatsky Department of Management
Sumy State University
ORCID: 0000-0003-4205-0842*

Балагуровська Інна Олексіївна

*аспірантка
Сумського державного університету,
Сілезький технологічний університет*

Balahurovska Inna

*PhD Student of the
Sumy State University,
Silesian University of Technology
ORCID: 0000-0003-3642-9506*

Дзидзигурі Олексій Георгійович

*аспірант
Сумського державного університету*

Dzydzyguri Oleksii

*PhD Student of the
Sumy State University
ORCID: 0009-0000-0794-7019*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11540

НАВИЧКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ СЕРЕД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ¹

AI UTILIZATION SKILLS AMONG CIVIL SERVANTS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND THE UKRAINIAN CONTEXT

Анотація. Вступ. Швидке впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) в сферу публічного управління формує нові вимоги до компетентностей державних службовців. Урядові інституції все частіше покладаються на алгоритмічні інструменти для оптимізації управлінських процесів, аналізу даних і підвищення якості публічних послуг. Водночас міжнародні організації (OECD, UNESCO, UNDP) наголошують на критичному розриві між технічними можливостями ШІ та спроможністю державних інституцій ефективно його застосовувати. Актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні типології ШІ-компетентностей, що забезпечить відповідальну та стійку цифрову трансформацію державного сектору.

Мета. Метою дослідження є розроблення типології навичок використання ШІ серед державних службовців на основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду країн ОЕСР, G20 та ЄС і оцінки українського контексту.

¹ Дослідження виконане в рамках реалізації завдань перспективного плану розвитку наукового напрямку «Суспільні науки» Сумського державного університету, номер д/р 0121U112685

Матеріали і методи. Інформаційну базу становлять політичні, аналітичні та методичні документи міжнародних організацій, національні стратегії цифрової трансформації та українські практики підготовки державних службовців. Застосовано методи контент-аналізу, типологізації цифрових навичок, порівняльного аналізу освітніх моделей, SWOT-аналізу інституційної спроможності України. Методологічну основу формують концепції цифрової зрілості, публічного лідерства та етичного застосування алгоритмів.

Результати. На основі дослідження сформовано типологію ШІ-компетентностей у державному секторі, що включає чотири рівні: користувацький (AI-user), аналітичний (data-analytics), технічний (AI-developer) та управлінський (AI-governance). Виявлено глобальну тенденцію до інституціоналізації навчання: від обов'язкових курсів цифрового апскейлінгу (OAE, Велика Британія) до міжнародних платформ масового навчання (Government AI Campus, UNESCO). Український контекст характеризується позитивною динамікою цифрової грамотності, але фрагментарністю і нерівним доступом до спеціалізованого навчання у сфері ШІ. SWOT-аналіз показав сильні сторони (інституційна активність центрального рівня), але й суттєві слабкості (відсутність системної політики, недостатність етичних та управлінських модулів, кадрову асиметрію між регіонами).

Перспективи. Розвиток ШІ-компетентностей у державному секторі України можливий за умови переходу до екосистемного підходу, що включає диференційовані навчальні маршрути для різних посадових категорій; системну підготовку тренерів з цифрового лідерства; адаптацію міжнародних освітніх програм; впровадження обов'язкової сертифікації управлінців у сфері відповідального застосування ШІ; інтеграцію етичних стандартів і регуляторних вимог у навчальні модулі. Такий підхід дозволить мінімізувати алгоритмічні ризики, забезпечити інноваційність управління та підвищити інституційну спроможність держави в умовах алгоритмізації.

Ключові слова: штучний інтелект, державне управління, державні службовці, цифрові компетентності, лідерство, міжнародний досвід, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The rapid introduction of artificial intelligence (AI) technologies into the sphere of public administration is creating new requirements for the competencies of civil servants. Government institutions are increasingly relying on algorithmic tools to optimize management processes, analyze data, and improve the quality of public services. At the same time, international organizations (OECD, UNESCO, UNDP) emphasize the critical gap between the technical capabilities of AI and the ability of state institutions to apply it effectively. The relevance of this study lies in the need to develop a typology of AI competencies that ensures a responsible and sustainable digital transformation of the public sector.

Purpose. The purpose of this study is to develop a typology of AI skills among civil servants, based on a comparative analysis of the international experiences of OECD, G20, and EU countries, as well as an assessment of the Ukrainian context.

Materials and methods. The information base comprises political, analytical, and methodological documents from international organizations, national digital transformation strategies, and Ukrainian practices in training civil servants. The methods of content analysis, typology of digital skills, comparative analysis of educational models, SWOT analysis of institutional capacity of Ukraine were applied. The concepts of digital maturity, public leadership, and ethical use of algorithms form the methodological basis.

Results. Based on the study, a typology of AI competencies in the public sector was developed, comprising four levels: user (AI-user), analytical (data analytics), technical (AI developer), and managerial (AI governance). A global trend towards the institutionalization of training has been identified, ranging from mandatory digital upskilling courses (UAE, Great Britain) to international mass learning platforms (Government AI Campus, UNESCO). Positive dynamics in digital literacy characterize the Ukrainian context, but it also faces fragmentation and unequal access to specialized training in the field of AI. SWOT analysis showed strengths (institutional activity of the central level), but also significant weaknesses (lack of systemic policy, insufficient ethical and management modules, personnel asymmetry between regions).

Discussion. The development of AI competencies in the public sector of Ukraine is possible provided that the transition to an ecosystem approach is made, which includes differentiated training routes for different job categories; systematic training of trainers in digital leadership; adaptation of international educational programs; introduction of mandatory certification of managers in the field of responsible use of AI; integration of ethical standards and regulatory requirements into training modules. Such an approach will minimize algorithmic risks, ensure innovative management, and increase the institutional capacity of the state in the conditions of algorithmization.

Key words: artificial intelligence public administration civil servants digital competencies leadership international experience digital transformation.

Постановка проблеми. Стрімке розширення застосування технологій штучного інтелекту в публічному управлінні зумовлює необхідність формування нового компетентнісного профілю державних службовців. Попри наявність інтенсивних цифрових трансформацій, у державному секторі

зберігається суттєвий розрив між технологічним потенціалом алгоритмічних інструментів і реальними спроможностями персоналу їх ефективно та відповідально використовувати. Така асиметрія ускладнює реалізацію принципів прозорості, підзвітності й клієнтоорієнтованості публічного управління, нега-

тивно впливає на якість прийняття рішень та рівень суспільної довіри до влади.

Проблематика розвитку III-компетентностей серед державних службовців пов'язана з пріоритетними науковими завданнями сучасного державного управління, зокрема формуванням цифрової зрілості організацій, розвитком управлінської адаптивності, мінімізацією ризиків алгоритмічної упередженості й забезпеченням відповідального використання інтелектуальних систем у взаємодії з громадянами. Таким чином, дослідження міжнародних моделей підготовки кадрів та адаптації їх до українських реалій стає чинником посилення інституційної спроможності держави в умовах алгоритмізованої публічної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс щодо III в публічному управлінні репрезентований двома основними напрямками: технологічно-інструментальним [13, с. 596; 14, с. 5; 6, с. 7] і компетентнісно-інституційним [7; 9; 12]. Якщо перший акцентує увагу на підвищенні ефективності управлінських процесів, автоматизації рутинних операцій, оптимізації рішень і масштабуванні надання публічних послуг, то другий розкриває значення людського фактора (ролі лідерства, розвитку цифрової грамотності службовців, формування етичних стандартів використання III та забезпечення алгоритмічної відповідальності в діяльності органів влади). Таке двовекторне трактування демонструє, що цифрові інновації в державному секторі мають не лише технологічну, а й значну соціально-правову та організаційну складову, що потребує комплексних управлінських підходів.

Зокрема, у систематичному огляді 26 досліджень [6, с. 5] висвітлюють виклики впровадження III в державному управлінні, включаючи алгоритмічну інтерпретацію, прозорість і підзвітність. Дослідники [5] пропонують модель AI-GOV для комплексної оцінки впливу III за трьома вимірами: операційним (покращення процесів та сервісів), епістемічним (зміна характеру управлінських знань і рішень) та нормативним (ризик дискримінації, порушення прав людини, виклики регуляторного забезпечення). У свою чергу, [1, с. 12] формують концептуальну рамку генеративної III-грамотності для публічних інституцій, яка включає 12 ключових компетентностей (від критичного аналізу даних і взаємодії з алгоритмами до розуміння етичних та правових параметрів застосування III в управлінні).

Окремо слід відзначити актуалізацію тематики на рівні українських досліджень. Наприклад, українські вчені [4, с. 77] наголошують на інституційному підґрунті цифрової трансформації в Україні. Автори окреслюють потребу диференційованих освітніх і компетентнісних стратегій залежно від рівня влади, масштабу завдань та цифрової спроможності органів публічного управління.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують концепції цифрової зрілості організацій [3, с. 2], що

пояснюють еволюцію впровадження цифрових технологій через послідовні рівні готовності органів влади до змін; управлінської адаптивності в умовах цифрових трансформацій [2, с. 787], яка акцентує на спроможності менеджерів оперативно реагувати на технологічні виклики та інтегрувати інновації в політико-адміністративні процеси; а також рамки цифрових компетентностей ЄС (Digital Competence Framework for Citizens), що визначають стандарти цифрової грамотності для посадових осіб і формують основу для оцінювання професійного розвитку персоналу в умовах інтенсивної диджиталізації.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що впровадження III в публічне управління потребує не тільки технологічних рішень, а й цілісних управлінських моделей, орієнтованих на сталість, відповідальність та інституційну спроможність держави забезпечувати інтереси громадян у цифровому середовищі.

Метою статті є розроблення науково обґрунтованої типології навичок використання штучного інтелекту серед державних службовців, що ґрунтується на порівняльному аналізі досвіду країн ОЕСР, G20 та Європейського Союзу з урахуванням особливостей трансформації компетентнісного підходу в українському публічному управлінні.

Матеріали і методи. В дослідженні здійснено прикладний міжкраїновий порівняльний аналіз з використанням методів контент-аналізу, типологізації, SWOT-аналізу та індуктивної систематизації. Інформаційну базу сформовано на основі понад 20 політичних, аналітичних і методичних документів міжнародних організацій (OECD, UNESCO, UNDP), урядів країн G20 та публікацій українських інституцій [15; 16].

Виклад основного матеріалу. Профіль цифрових компетентностей держслужбовців демонструє стратифіковану структуру, що відображає не лише рівень технічної підготовки, а й адміністративну роль, ступінь автономії та характер посадових функцій. У країнах ОЕСР, G20 та ЄС формується типова піраміда III-компетентностей. У її основі базові користувацькі навички: експлуатація генеративних моделей, застосування автоматизованих сервісів, навігація в III-інтерфейсах. За оцінками OECD [7], понад 80% службовців мали досвід використання таких інструментів, проте лише незначна частина проходила інституціоналізоване навчання. На проміжному рівні знаходяться аналітичні компетентності. Серед них уміння інтерпретувати дані, працювати з дашбордами, критично аналізувати III-рекомендації. Вони є ключовими для mid-level управлінців і спеціалістів політики. Проте, за іншими даними [11], лише 15–20% кадрового складу реально володіє такими вміннями.

Технічна компонента залишається критично обмеженою: частка фахівців, здатних створювати або підтримувати III-системи, коливається в межах

0,3–0,5%. Це фахівці з machine learning, NLP, data science, зосереджені переважно в CDTO-офісах або спеціалізованих підрозділах.

Нарешті, управлінський рівень пов'язаний зі стратегічним баченням, впровадженням ІІІ-стратегій, оцінкою ризиків, етичним регулюванням охоплення не більше ніж 2,5%. ЮНЕСКО у 2025 р. реалізувала курс для керівників публічного сектору, що зосереджений на цифровому лідерстві як ключовій компетентності в епоху алгоритмізації.

Інституціоналізація навчання ІІІ у публічному секторі набуває ознак глобального руху (таблиця 1). Найбільш системні приклади демонструють країни, які поєднують політичну волю, інвестиції та міжнародне партнерство.

Як видно з таблиці 1, Government AI Campus (Apolitical + Google.org) охопив понад 100 тис. службовців зі 150 країн, створивши не лише платформу e-learning, а й інструменти самодіагностики готовності. Програма ЮНЕСКО та МСЕ, реалізована у 2025 р., охопила управлінців з 31 держави й стала зразком глобального курсу з етики, даних і сервіс-дизайну. Країни Глобального Півдня також демонструють прогрес. Кенія, наприклад, через Africa Centre for AI планує навчити 100 тис. службовців базовим і середнім навичкам ІІІ. В ОАЕ цифрова

підготовка стала обов'язковою: усі 54 тис. службовців пройшли через AI Academy. У Греції на базі партнерства з Microsoft створено багаторівневу систему підготовки, включаючи підготовку тренерів. У Великій Британії реалізується амбітна стратегія upskilling 100 тис. службовців до 2030 року із залученням Google Cloud.

В Україні процес формування ІІІ-компетентностей серед держслужбовців відбувається у фрагментарному, проте динамічному режимі. Попри відсутність цілісної національної стратегії розвитку ІІІ в публічному секторі, окремі інституції здійснюють інтенсивні зусилля щодо нарощування спроможності. В таблиці 2 наведено цифрові ініціативи з розвитку ІІІ-компетентностей в Україні за період 2020–2025 рр.

На центральному рівні ключову роль відіграють Мінцифра, НАДС, Дія.Цифрова освіта та партнери з міжнародного середовища. Зокрема, проекти «Цифрограм» [18] та «Дія.Центр компетенцій» [17] стали базовими інструментами вимірювання цифрової грамотності й побудови індивідуальних траєкторій розвитку. Станом на 2024 рік понад 280 тис. осіб пройшли тестування в системі «Цифрограм», а понад 70 тис. пройшли навчання на платформі «Дія.ЦО». Проте, як свідчить аудит [12], ці інструменти

Таблиця 1

Приклади міжнародних програм навчання ІІІ для держслужбовців

Ініціатива / країна	Фокус навчання	Масштаб охоплення
UNESCO + MCE (глобально)	Онлайн-курс «ІІІ в публічному секторі» (основи, етика, дизайн послуг тощо)	31 країна, менеджери та керівники
Government AI Campus (глобально)	Платформа самостійного навчання (практичне та етичне застосування ІІІ)	100 тис.+ службовців з 150 країн
ОАЕ (AI Academy)	Обов'язкове базове ІІІ-навчання для всіх федеральних службовців	54 тис. осіб, 100% охоплення
Кенія (Africa Centre)	Масове навчання базовим і середнім ІІІ-навичкам	100 тис. службовців за 2 роки
Греція + Microsoft	Курси з хмарних технологій та ІІІ, сертифікація, підготовка тренерів	2 тис. службовців до 2025 року
Велика Британія + Google Cloud	Digital Upskilling (хмарні сервіси, ML, кібербезпека)	100 тис. службовців до 2030 року

Джерело: узагальнено за матеріалами [8; 9; 11], урядовими звітами країн G20 та стратегічними планами партнерств із приватним сектором

Таблиця 2

Основні цифрові ініціативи з розвитку ІІІ-компетентностей в Україні (2020–2025)

Ініціатива / установа	Спрямованість	Кількість охоплених осіб	Статус реалізації
Цифрограм (Мінцифра + ООН)	Тестування цифрової грамотності	280 000+	Активна
Дія.Цифрова освіта	Курси з основ цифрової трансформації	70 000+	Активна
Академія НАДС	Модулі з аналітики, е-врядування, етики	4 500+	Регіональна реалізація
UNDP + Мінцифра	Вебінари з тем ІІІ, ChatGPT, кіберризиків	2 000+	Пілотне охоплення
USAID TAPAS	Підтримка розробки електронних послуг	Інституційно	Постійна підтримка

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

SWOT-аналіз розвитку ІІІ-компетентностей серед держслужбовців України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність цифрових платформ («Цифрограм», «Дія.ЦО»)	Відсутність спеціалізованих ІІІ-програм
Підтримка міжнародних партнерів (UNDP, USAID)	Нерівномірний доступ на регіональному рівні
Інституційна активність центральних органів (Мінцифра, НАДС)	Обмежена підготовка тренерів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Адаптація міжнародних курсів (ІІІ Campus, Microsoft)	Технологізація без етики та правових рамок
Формування інституту фасилітаторів	Цифровий розрив між регіонами
Інституціоналізація ІІІ-лідерства	Інертність місцевих адміністрацій

Джерело: авторська розробка

здебільшого орієнтовані на загальну цифрову компетентність, а не на специфіку ІІІ. Водночас у межах реалізації Цілей сталого розвитку (SDG) Україна інтегрувала компоненти ІІІ у програми підготовки держслужбовців у рамках Академії НАДС, що працює у 24 регіонах.

Попри позитивну динаміку в центрах ухвалення рішень (міністерства, центральні агенції), на регіональному рівні спостерігається значна нерівність доступу до якісного навчання. Частина службовців обмежена у підключенні до цифрових платформ, бракує внутрішніх фасилітаторів або тренерів з ІІІ, а тематика часто не має практичного застосування в умовах місцевого самоврядування.

З метою критичної оцінки українських ініціатив щодо формування ІІІ-компетентностей доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу (таблиця 3).

Таким чином, український досвід можна охарактеризувати як перехідний. Наявні потужні інструменти для цифрового розвитку, проте немає системної інституціоналізації ІІІ-освіти в державному управлінні. Це створює можливості для впровадження моделі на кшталт Government ІІІ Campus та адаптації міжнародних курсів для українських реалій.

Порівняльний аналіз міжнародного та українського досвіду свідчить про наявність суттєвих асиметрій у темпах, масштабах і методологіях формування ІІІ-компетентностей у публічному секторі. В країнах ОЕСР, G20 та окремих державах Глобального Півдня (ОАЕ, Кенія) простежується системний підхід, що передбачає інтеграцію ІІІ до загальнодержавної кадрової стратегії, формування навчальних маршрутів відповідно до функціональної ролі працівника та поєднання онлайн і офлайн-форматів з обов'язковою сертифікацією.

Україна натомість перебуває в стані перехідної інституціональної зрілості. З одного боку, існує потужна нормативна й технологічна база цифрової трансформації, а ініціативи на кшталт «Цифрограму» чи Академії НАДС демонструють високий рівень адаптивності. З іншого боку бракує системного бачення щодо розвитку саме ІІІ-компетентностей, яке б охоплювало весь спектр від користувача до стейкхолдера цифрової політики.

Особливо критичним є регіональний розрив. Тоді як у столиці та обласних центрах реалізуються цільові програми, у громадах нижчого рівня панує ситуаційна цифрова активність без чіткої інтеграції ІІІ. Така диспропорція загрожує посиленням управлінської фрагментації й зниженням ефективності міжвідомчої координації у майбутньому.

Іншим питанням для обговорення є ризик надмірної технологізації без належної етичної й правової інфраструктури. У ряді країн, зокрема у Великій Британії та Канаді, ІІІ-навчання нерозривно пов'язане з розглядом питань упередженості, приватності, прозорості алгоритмів. Українські курси поки лише фрагментарно включають ці теми.

Отже, стратегічним вектором розвитку має стати формування повноцінної екосистеми навчання ІІІ-компетентностям у державному секторі. Така екосистема має бути побудована на основі чіткої диференціації навчального контенту залежно від посадових рівнів та функціональної ролі службовців. Важливо також забезпечити локалізацію міжнародних курсів через їх переклад, адаптацію до національного контексту та інтеграцію в наявні освітні формати. Особливу увагу слід приділити формуванню інституту тренерів з питань ІІІ, які зможуть виконувати функцію фасилітаторів змін на місцях. Для управлінців вищої ланки доцільним є запровадження обов'язкової сертифікації щодо цифрового лідерства і відповідального застосування ІІІ. Крім того, всі освітні програми мають включати етичний модуль, орієнтований на проблематику прозорості, захисту даних і подолання алгоритмічної упередженості.

Тільки такий підхід дозволить не просто інтегрувати ІІІ у державне управління, а сформувати нову культуру цифрового мислення, засновану на відповідальності, критичності й інноваційності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток компетентностей у сфері штучного інтелекту серед державних службовців постає як критичний елемент трансформації сучасного публічного управління. Міжнародний досвід свідчить про ефективність стратегій, що поєднують системний підхід до навчання, тісну координацію між інституціями та акцент на етичному й практичному

вимірах використання ІІІ. Україна, попри значні напрацювання в царині цифрової грамотності, ще не досягла рівня цілісної політики щодо розвитку саме ІІІ-компетентностей.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що на основі міжкраїнового порівняльного аналізу вперше запропоновано типологізовану модель ІІІ-компетентностей для державного сектору, яка охоплює чотири рівні: користувачський, аналітичний, технічний та управлінський. Запропоновано також аналітичну рамку оцінювання стану цифрових навичок в Україні через призму SWOT-аналізу, що дозволяє виявити структурні бар'єри, потенціал і ризики національного розвитку в цій сфері. Крім того, обґрунтовано гіпотезу щодо доцільності впровадження диференційованих навчальних маршрутів як необхідної

умови формування цілісної екосистеми цифрового лідерства в публічному управлінні.

Для успішної інтеграції ІІІ в державне управління необхідно розробити адаптовані навчальні модулі для різних рівнів службовців, інституціоналізувати підготовку тренерів з ІІІ, локалізувати глобальні освітні продукти, запровадити обов'язкову сертифікацію для управлінської ланки, а також забезпечити системне включення етичних компонентів до всіх навчальних програм.

Таким чином, розвиток ІІІ-компетентностей має розглядатися не лише як інструментальна відповідь на технологічні виклики, а як довгострокова стратегія посилення інституційної спроможності, інноваційності та легітимності публічного сектору в умовах алгоритмізованої державності.

Література

1. Annapureddy S., Fornaroli A., Gatica-Perez D. Generative AI Literacy: Twelve Defining Competencies (2024). Generative AI Literacy in Government: A Conceptual Framework. *arXiv preprint*. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.12107> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Kattel R., Mazzucato M. Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27, № 5. P. 787–801. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
3. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, № 4. P. 101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
4. Сорокіна Г., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 1. С. 77–81.
5. Straub J., Morgan D., Bright J., Margets H. Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework. *arXiv preprint*. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2210.17218> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Zuiderwijk A., Chen Y.-C., Salem F. Implications of using artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38, № 3. P. 101577. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>
7. OECD. Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready? Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>
8. OECD. Enabling Digital Innovation in Government. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enabling-digital-innovation-in-government_a51eb9b2-en.html (дата звернення: 20.10.2025).
9. UNESCO. AI Competency Framework for Students. Paris: UNESCO, 2025. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/ai-competency-framework-students> (дата звернення: 20.10.2025).
10. UNESCO / OECD. G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris: OECD/UNESCO, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/f93fb9fb-en> (дата звернення: 20.10.2025).
11. UNDP. Empowerment AI. New York: UNDP, 2024.
12. UNDP. Audit of digital capacities in the Ukrainian public service. Kyiv: UNDP Ukraine, 2023.
13. Wirtz B., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial intelligence and the public sector — applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. 2022. Vol. 42, № 7. P. 596–615. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
14. Eggers W. D., Bellman J. Public Sector Digital Transformation. Washington, D.C.: Deloitte Insights, 2023.
15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Tsifrogram digital literacy project report. Kyiv, 2021–2024.
16. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). Digital competencies for public service. Kyiv, 2021.
17. Diia Digital Education platform. Educational courses and completion statistics. Kyiv, 2020–2024.
18. UNDP, Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Webinars on AI, ChatGPT, cyber-risks. Ukraine, 2023.
19. USAID TAPAS. Support in development of e-services in Ukraine. USAID, ongoing program.

References

1. Annapureddy, S., Kamal, M. M., Wirtz, B. W. et al. (2024). Generative AI Literacy in Government: A Conceptual Framework. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2412.12107>

2. Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787–801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
3. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101385>
4. Sorokina, H., & Filatov, V. (2025). Інституційні механізми цифрової трансформації публічного управління в Україні. Ефективність державного управління, 3(70), 28–34. <https://doi.org/10.32782/efdu.2025.3.4>
5. Straub, J., Krämer, N., & Tönnies, S. (2022). Governing AI in the Public Sector: A Multidimensional Framework. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2210.17218>
6. Zuiderwijk, A., Chen, Y.-C., Salem, F. (2021). Implications of using artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>
7. OECD. *Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready?* Paris: OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>
8. OECD. *Enabling Digital Innovation in Government*. Paris: OECD Publishing, 2024. https://www.oecd.org/en/publications/enabling-digital-innovation-in-government_a51eb9b2-en.html
9. UNESCO. *AI Competency Framework for Students*. Paris: UNESCO, 2025. <https://www.unesco.org/en/articles/AI-competency-framework-students>
10. UNESCO / OECD. *G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector*. Paris: OECD/UNESCO, 2024. <https://doi.org/10.1787/f93fb9fb-en>
11. UNDP. *Empowerment AI*. New York: UNDP, 2024.
12. UNDP. *Audit of digital capacities in the Ukrainian public service*. Kyiv: UNDP UkrIIIIne, 2023.
13. Wirtz, B., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2022). Artificial intelligence and the public sector — applications and challenges. *Government Information Quarterly*, 39.
14. Eggers, W. D., & Bellman, J. (2023). *Public Sector Digital Transformation*. Washington, D.C.: Deloitte Insights.
15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. *Tsifrogram digital literacy project report*. Kyiv, 2021–2024.
16. National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS). *Digital competencies for public service*. Kyiv, 2021.
17. Diia Digital Education platform. *Educational courses and completion statistics*. Kyiv, 2020–2024.
18. UNDP & Ministry of Digital Transformation of Ukraine. *Webinars on AI, ChatGPT, cyber-risks*. UkrIIIIne, 2023.
19. USAID TAPAS. *Support in development of e-services in Ukraine*. USAID, ongoing program.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025

УДК 35.07:352:005.95/.96(4ЄС)

Івченко Валентин Леонідович

здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування

Національного аерокосмічного університету

«Харківський авіаційний інститут»

Ivchenko Valentyn

PhD Candidate in 281 Department of Economics and Public Administration

National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

ORCID: 0009-0009-7836-3083

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11543

HRMIS У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ

HRMIS IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN AND UKRAINIAN PRACTICES

Анотація. Вступ. Сьогоднішнє державне управління потребує гнучкості, де управління людськими ресурсами відіграє важливу роль. Незважаючи на цифровізацію в Україні є кадрові проблеми та обмежене використання інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ). У вітчизняному науковому дискурсі відсутні згадки про системи управління персоналом (HRMIS) як частину ІАЗ. Проте HRMIS здатні зменшити політичний вплив та зробити процедури більш прозорими, що зумовлює актуальність дослідження.

Мета. Метою є визначити, як інформаційно-аналітичне забезпечення впливає на кадрову політику державної служби, а також оцінити, чи роблять HRMIS її прозорішою та дієвішою. У дослідженні порівнюється досвід України та країн Південно-Східної Європи (за даними SIGMA/OECD), щоб виявити схожі за характером проблеми для формулювання рекомендацій щодо покращення ІАЗ в державному управлінні.

Матеріали і методи. Дослідження використовує аналіз наукової літератури, документів, системний та інституційний погляд. Основним методом є порівняльний аналіз, для визначення спільного та відмінного в системах управління України та обраних країн, використовуючи звіти SIGMA (2021–2023). Використано методи систематизації та узагальнення, а також інституційний аналіз для оцінки прозорості та професіоналізму держслужби.

Результати. В результаті з'ясовано, що наразі в Україні відсутня злагодженість у створенні аналітичних систем, а наявні (наприклад «СОТА») є закритими. Порівняльний аналіз (SIGMA/OECD) показав, що Україна та країни Південно-Східної Європи мають схожі проблеми. Основною є слабкість або відсутність повноцінних HRMIS. Це прямо впливає на добір кадрів, оплату праці, плинність кадрів та збільшує політичний вплив на кадрові рішення.

Перспективи. Для реформування держуправління, особливо на шляху до ЄС є створення та запуск HRMIS та запровадження комплексної та прозорою ІАС. Це має стати основою для обґрунтованих кадрових рішень, зменшити корупцію та політичне втручання.

Ключові слова: HRMIS, публічне управління, державна служба, персонал, цифровізація, європейські стандарти.

Summary. Introduction. Today's public administration requires flexibility, where human resource management plays an important role. Despite digitalization, Ukraine has personnel problems and limited use of information and analytical support (IAS). In the domestic scientific discourse, there is no mention of personnel management systems (HRMIS) as part of IAS. However, HRMIS are capable of reducing political influence and making procedures more transparent, which determines the relevance of the study.

Purpose. The aim is to determine how information and analytical support affects the personnel policy of the civil service, as well as to assess whether HRMIS make it more transparent and effective. The study compares the experience of Ukraine and the countries of South-Eastern Europe (according to SIGMA/OECD data) to identify similar problems in order to formulate recommendations for improving IAS in public administration.

Materials and Methods. The research uses analysis of scientific literature, documents, and a systemic and institutional perspective. The main method is a comparative analysis to identify commonalities and differences in the management systems of

Ukraine and the selected countries, using SIGMA reports (2021–2023). Methods of systematization and generalization, as well as institutional analysis, were used to assess the transparency and professionalism of the civil service.

Results. As a result, it was found that there is currently no coherence in the creation of analytical systems in Ukraine, and the existing ones (e.g., "SOTA") are closed. A comparative analysis (SIGMA/OECD) showed that Ukraine and the countries of South-Eastern Europe have similar problems. The main one is the weakness or absence of full-fledged HRMIS. This directly affects personnel selection, remuneration, staff turnover, and increases political influence on personnel decisions.

Discussion. For the reform of public administration, especially on the path to the EU, the creation and launch of HRMIS and the introduction of a comprehensive and transparent IAS are crucial. This should become the basis for well-founded personnel decisions, reduce corruption and political interference.

Key words: HRMIS, public administration, civil service, personnel, digitalization, European standards.

Постановка проблеми. Події та виклики останньої декади мають унікальні риси, що поєднують економічні, соціальні, екологічні, технологічні і політичні виміри та все більше обумовлені чинниками зовнішнього характеру. В таких умовах державне управління має бути гнучким та інноваційним. Людський ресурс та здатність ефективно ним керувати стають ключовим аспектом, що впливає на ефективність реалізації реформ і адаптацію до зовнішніх викликів. Незважаючи на значний прогрес у цифровізації та впровадженні інформаційно-аналітичних систем за останні п'ять років, звіти з моніторингу євроінтеграційних реформ в Україні демонструють системні проблеми в кадровій політиці державних інституцій та обмежене впровадження інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення.

Очевидно, що ця проблема має як науковий, так і практичний аспект. З боку науки вона пов'язана з державним управлінням, розвитком державних інституцій та управлінням людськими ресурсами; з іншого, практичного боку, з необхідністю розробки сучасних управлінських рішень та впровадження новітніх інформаційно-аналітичних інструментів здатних підвищити ефективність державної служби, забезпечити її прозорість і стійкість та оптимізувати використання кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи управління персоналом як інвестиціями в людський капітал були закладені у працях Г. Беккера [1] та Т. Шульца [8]. Специфіка українського контексту, зокрема якість людського капіталу та інституційні бар'єри реформ, глибоко проаналізована Е. Лібановою [15] та А. Гриценком [13]. Проблематику інформатизації досліджує А. Дегтяр [12] та наголошує на важливості прийняття якісних рішень на основі інформаційно-аналітичного забезпечення. У монографії С. Соловійова [14] та співавт. розкривається ефективність урядових комунікацій і цифрової політики. А. Рачинський [19] наголошує на інтеграції кадрової політики з довгостроковими цілями держави та спроможності державної служби реалізовувати зміни. К. Ващенко [11] і Т. Мотренко [16] досліджували практичні аспекти реформування держслужби та її гармонізації зі стандартами ЄС. На основі даних вищенаведеного аналізу стає помітним розрив між дослідженням загальної ін-

форматизації державного управління та впровадження конкретних інструментів таких як HRMIS, які мають власну специфіку. Також слід відмітити брак саме порівняльних досліджень в українському науковому дискурсі, що на думку автора статті є ключовим аспектом в контексті євроінтеграційних прагнень України. Дана стаття заповнює цю прогалину, по-перше, шляхом встановлення кореляції між конкретними інструментами інформаційно-аналітичного забезпечення та реалізацією ключових реформ, а по-друге, через масштабування проблеми демонструє як системна неспроможність в сфері державної служби та управління людським ресурсом може гальмувати розвиток всієї держави.

Мета статті полягає у визначенні ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, зокрема через оцінку функціонування HRMIS та їх впливу на прозорість, підзвітність і ефективність кадрової політики. Дослідження передбачає порівняльний аналіз української системи державної служби з практиками країн Південно-Східної Європи на основі звітів SIGMA/OECD та виявлення системних викликів, що стримують євроінтеграційні процеси в країнах з процесами економічної та інституційної трансформації. Результати мають на меті наукове обґрунтування практичних рекомендацій по удосконаленню інформаційно-аналітичних систем у державному управлінні.

Методологія дослідження поєднує загальні та спеціальні наукові методи на теоретичному й практичному рівнях. Вона базується на системно-функціональному, історичному та інституційному підходах. Використовується порівняльний аналіз для виявлення спільностей і розбіжностей в системах державного управління та кадрової політики України, Албанії, Боснії і Герцеговини та Молдови. Дослідження здійснюється на основі аналітичних звітів SIGMA для OECD, щоб гарантувати об'єктивність та валідність результатів порівняння. Для поглибленого розкриття досліджуваних процесів застосовано метод інституційного аналізу, який дає змогу оцінити ефективність механізмів управління, ступінь адміністративної спроможності, прозорості та професіоналізму державної служби в зазначених країнах. Крім того, використано метод літературного

та документального аналізу для вивчення наукових праць, стратегічних документів, урядових звітів та міжнародних рекомендацій у сфері державного управління. Використані загальнонаукові методи систематизації, групування та логічного узагальнення, типологізації моделей та розробки наукових пропозицій для підвищення ефективності державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Згідно з дослідженнями групи українських науковців, зараз в Україні є комплекс проблем з інформаційно-аналітичним забезпеченням в державному управлінні. На їхню думку головні з них: відсутність проблемно-орієнтованої методології проектування, недосконалі математичні методи та системи підтримки прийняття управлінських рішень, недостатня адаптація до сучасних вимог та практично відсутня координація управлінських рішень між різними системами при їх розробці [10].

Очевидно, що вирішення цих проблем потребує створення інституційної моделі інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ), яка зосереджена на систематизації, інтеграції та використанні даних для стратегічного планування та оцінки результативності політики. Ймовірно, саме усвідомлення цієї проблеми сприяло запуску інформаційно-аналітичної системи «СОТА», яка була представлена Президентом України та Радою національної безпеки і оборони в 2021 році [17; 18].

Згідно інформації з прес релізу вона орієнтована на обробку великих масивів даних (Big Data), інтеграцію інформації з різних джерел та підвищення достовірності аналітичних результатів у різних напрямках державної політики від безпеки до економічного розвитку. Однак, за цією назвою вдалось знайти лише виробника програмного забезпечення для потреб бізнесу, таких як звітність, електронний документообіг та електронний реєстратор розрахункових операцій. На сайті виробника є згадка про версії ПЗ де згадуються Укроборонпром, Державна митна служба України, Міністерство оборони, Міністерство енергетики та ін. За цими непрямыми ознаками можна зробити висновок, що ця компанія є постачальником ПЗ і для державного управління, однак, з високою долею ймовірності система має закритий характер через що неможливо оцінити її ефективність. Проте її функціонування та постійна підтримка (останнє оновлення датовано 30 вересня 2025 року) можна розглядати як початок розвитку національної моделі ІАЗ для державного управління [9].

В протилежність розвитку та удосконалення внутрішніх інструментів аналізу даних, не менш важливим є показником ефективності цифрового урядування є рівень відкритості влади, публічної взаємодії, прозорості та залучення громадян. Якщо вище йшлося про внутрішній аналіз за допомогою ІАЗ, то для комплексної оцінки необхідно розглянути, як держава взаємодіє із суспільством.

У дослідженні Т. Іванової, А. Кожини, А. Лелеченко та ін. порівнюється рівень залучення громадян до електронного управління в Україні та розвиваючихся країнах Європи, в тому числі: Албанії, Боснії і Герцеговині та Молдові. Оцінка проводилась за трьома критеріями:

- оцінка відкритості цифрової інформації, тобто ступінь доступу громадян до публічних даних (e-information);
- аналіз електронних консультацій та оцінка цифрових платформ для залучення громадськості до обговорення та створення державної політики (e-consultation);
- вимірювання електронного ухвалення рішень, яке охоплює оцінку реальної участі громадян та влади у політичних рішеннях і розробці державних послуг (e-decision-making).

Результати показали, що в Україні нижчий рівень інтеграції цифрової участі, ніж у сусідніх країнах, що означає необхідність у більшій прозорості, підзвітності та діалогу з громадськістю [2].

Для ілюстрації критичної ролі ІАЗ звернемось до порівняльного аналізу стану державного управління та управління людськими ресурсами (УЛР) в Україні та трьох країнах-партнерах: Албанії, Боснії та Герцеговині та Молдові. Цей вибір країн обумовлений спільною метою європейської інтеграції, подібністю проблем в процесі реформ. Оцінки цих країн, зроблені в межах моніторингу SIGMA для OECD, чітко демонструють кореляцію між слабкістю ІАЗ та системними недоліками у сфері УЛР. Оскільки найновіший доступний звіт щодо України датований груднем 2023 року для інших країн за основу також було взято звіти за 2021–2023 рр., що були засновані на попередньому методологічному виданні OECD від 2017 року [6]. Такий підхід дозволяє провести «стрес-тест» управлінської системи України в порівнянні зі странами-партнерами які не зазнали війни та гарантує одночасність та однотипність оцінки всіх чотирьох країн, що є критичним для коректного порівняння.

Хоча ці звіти дають комплексну оцінку у шести областях, на мою думку, фундаментальною є саме державна служба та управління людськими ресурсами, як найбільш чутлива до політичного втручання та найбільш повільна у реформуванні, тому я буду порівнювати країни саме за цим критерієм.

Оцінювання ґрунтується на 7 засадах:

- адекватність обсягу: чітко визначені, реальні повноваження;
- узгодженість: дотримання правових рамок, ефективна інституційна структура;
- меритократія: набір за заслугами, прозорість кадрових рішень (включно зі звільненням);
- деполітизація: захист вищого керівництва від політичного впливу;
- оплата праці: справедлива, прозора, базована на класифікації посад;

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз України, Албанії, Боснії та Герцеговини, Молдови на шляху
дотримання принципів державної служби та УРЛ**

Принципи	Албанія OECD (2021)	Боснія та Герцеговина OECD (2022)	Молдова OECD (2023)	Україна OECD (2024)
1. Обсяг ДС	Всеохоплюючий, але фрагментація та винятки через реорганізацію.	Комплексне регулювання, але розмите розмежування політичних/вищих посад ДС.	Добре врегульований, але винятки (Трудовий кодекс) зменшують принципи ДС.	Чітко визначений, але порушення через війну.
2. Політичні та Правові Рамки	Політична відповідальність не розподілена. HRMIS заповнюється, але не повністю функціональна.	Прийнята політика реформи. Обмежене використання даних з HRMIS, низькі можливості УЛР.	Прийнята Стратегія ДС. HRMIS не функціонує, низька спроможність координаційного підрозділу.	НАДС активна. HRMIS обмежено. Брак адаптації стратегії до війни.
3. Набір та Звільнення	Набір з резерву в меншості. Проблеми з єдиними посадовими інструкціями.	Проблема у практичному застосуванні набору (тривалі процедури, неефективні апеляції).	Дуже низька кількість кандидатів, висока плинність, значна частка вакансій.	Обмежене застосування конкурсів (2020–2023). Висока плинність.
4. Політичний Вплив	Стандартна процедура найму ніколи не застосовувалася. Міністри не призначають на вакантні посади.	Політичний вплив на найм вищої ланки. Процедури не адаптовані до їхньої специфіки.	Ключові керівні посади обіймають політичні призначенці. Висока нестабільність.	Ключові сфери керуються політичними призначенцями. Збої в управлінні ВКДС (2020–2023).
5. Система Оплати Праці	Необхідність реформи визнається роками. Надбавка за умови праці поширюється без прозорості.	Складні структури з багатьма доплатами та надбавками. Відсутність внутрішньої справедливості.	Складна та нефункціональна. Бракує конкурентоспроможності та внутрішньої справедливості.	Серйозні недоліки. Відсутня класифікація. Велика дискреційна змінна складова.
6. Професійний Розвиток	Елементи системи майже не пов'язані (оцінка, просування, навчання).	Надзвичайно високий відсоток позитивних оцінок. Просування на основі заслуг лише на держ. рівні.	Централізоване навчання регулюється добре. Надмірні високі оцінки заважають диференціації.	Оновлення системи навчання. Серйозні недоліки просування в умовах війни.
7. Добродесність	Корупція залишається серйозною проблемою. Недостатні ресурси для Інспекції.	Законодавство неповне. Сприйняття добродесності значно погіршилося	Стратегія без конкретних, вимірюваних дій. Неефективний контроль/моніторинг винятків.	Зменшення сприйняття корупції. Воєнний стан призупинив декларації. Дисциплінарна адаптація до війни.

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4; 5; 7]

- розвиток: навчання, справедлива оцінка, кар'єрне зростання за заслугами;
- добродесність: антикорупційні заходи та дисципліна.

НАДС — Національне агентство України з питань державної служби

HRMIS — Інформаційна система управління людськими ресурсами

ВКДС — вищий корпус державної служби

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтверджує, що незважаючи на прогрес України в цифровізації державних послуг, країна відстає у впровадженні інформаційно-аналітичних інструментів що створює розрив між цифровізацією послуг та електронною участю. На основі наведених даних це може свідчити про глибшу проблему недостатню культуру управління в сфері державної служби.

Порівняльний аналіз виявив спільні системні проблеми країн-кандидатів до ЄС. Ключовими ли-

шаються: політичний вплив на кадрові рішення особливо на вищі керівні посади; неефективні та непрозорі системи оплати праці; висока плинність кадрів на державній службі. Все це створює підґрунтя для корупційних схем та є причиною низької мотивації кваліфікованих спеціалістів будувати кар'єру в державній службі. На думку автора рішенням здатним подолати або суттєво зменшити негативний вплив може стати саме впровадження повноцінних інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS).

Звісно не варто й переоцінювати вплив HRMIS. Її впровадження не панацея, оскільки як будь-який галузевий інструмент вона має обмеження. На додаток, в умовах війни через посилення кадрового голоду та відтоку спеціалістів постає питання необхідності стратегічного впровадження комплексної інформаційно-аналітичної системи. Така система має стати фундаментальною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що посилять

інституційну спроможність держави та мінімізує корупційні ризики.

В подальших наукових дослідженнях пропонується провести поглиблений аналіз найкращих європейських практик впровадження та інтеграції HRMIS з іншими державними реєстрами та дослі-

дити правові, організаційні та технічні бар'єри. Доцільно також зосередитись на розробці функціональної моделі комплексної інформаційно-аналітичної системи для державного управління України, адаптованої до викликів воєнного стану та вимог євроінтеграції.

Література

1. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. 187 p.
2. Ivanova T., Kozhyna A., Lelechenko A., Derun T., Slobozhan O. Digital transformation in public administration: Evaluating the adoption and impact of technological innovations in government operations. Salud, Ciencia y Tecnología — Serie de Conferencias. vol 3 Aug. 7 2021. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/615> (дата звернення: 17.10.2025)
3. OECD. Monitoring Report, Albania 2021. Paris: OECD/SIGMA, 2021. p 184. DOI: <https://doi.org/10.1787/209eb43c-en>
4. OECD. Monitoring Report, Bosnia and Herzegovina 2022. Paris: OECD/SIGMA, 2022. p 197. DOI: <https://doi.org/10.1787/bfb343d3-en>
5. OECD. Public administration in the Republic of Moldova. Paris: OECD/SIGMA, 2023. p 156. DOI: <https://doi.org/10.1787/0bbe9e93-en>
6. OECD. The Principles of Public Administration 2017 edition. Paris: OECD/SIGMA, 2017. p 108.
7. OECD. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Париж: OECD/SIGMA, 2023. p 219. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
8. Schultz T.W. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press, 1963. 92 p.
9. SOTA-BUH. Історія оновлень 2025. URL: <https://sota-buh.com.ua/version> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Trofymchuk O.M., Nesterenko O.V., Netesin I.E. Methodology for Designing Analytical Information Systems for Administrative Management. *Science and Innovation*. 2022. 18(4). P. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.04.025>
11. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
12. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2004.
13. Інституційні трансформації соціально-економічної системи України: монографія / за ред. чл.-кор. НАН України Гриценка А.А. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозування НАН України». К., 2015. 274 с.
14. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / Соловйов С.Г., та ін.; заг. ред. Грицяк Н.В.; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.
15. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2016. 328 с.
16. Мотренко Т. Державна служба України і європейські стандарти: відповідність та напрями гармонізації. *Євроатлантикінформ: Бюлетень*. 2007. № 4. С. 9–12.
17. Президент України. В Україні презентували сучасну систему «СОТА», яка містить вичерпну інформацію з різних сфер життєдіяльності країни, більшість даних буде публічною. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentovali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mistit-vi-70933> (дата звернення: 09.10.2025).
18. Рада національної безпеки і оборони України. В апараті РНБО України розроблено та введено в експлуатацію сучасну інформаційно-аналітичну систему «СОТА». 2021. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html> (дата звернення: 05.10.2025).
19. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. К. : НАДУ. 2009; 316:42.

References

1. Becker, G.S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research.
2. Ivanova, T., Kozhyna, A., Lelechenko, A., Derun, T. and Slobozhan, O. (2021) 'Digital transformation in public administration: Evaluating the adoption and impact of technological innovations in government operations', Salud, Ciencia y Tecnología — Serie de Conferencias, vol. 3. Available at: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/615>
3. OECD (2021) Monitoring Report, Albania 2021. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/209eb43c-en>

4. OECD (2022) Monitoring Report, Bosnia and Herzegovina 2022. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/bfb343d3-en>
5. OECD (2023) Public administration in the Republic of Moldova. Paris: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/0b-be9e93-en>
6. OECD (2017) The Principles of Public Administration 2017 edition. Paris: OECD/SIGMA.
7. OECD (2023) Derzhavne upravlinnia v Ukraini. Otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia [Public Administration in Ukraine Assessment against the Principles of Public Administration]. Paryzh: OECD/SIGMA. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].
8. Schultz, T. W. (1963) The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press.
9. SOTA-BUH (2025) Istoriia onovlen [Update history]. Available at: <https://sota-buh.com.ua/version> [in Ukrainian].
10. Trofymchuk, O. M., Nesterenko, O. V. and Netesin, I. E. (2022) 'Methodology for Designing Analytical Information Systems for Administrative Management', Science and Innovation, 18(4), pp. 25–40. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine18.04.025>
11. Vashchenko, K. O., 2017. Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].
12. Diehtiar, A. O., 2004. Derzhavno-upravlinnski rishennia: informatsiino-analitychne ta orhanizatsiine zabezpechenia. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr" [in Ukrainian].
13. Hrytsenko, A. A. (ed.), 2015. Instytutysiini transformatsii sotsialno-ekonomichnoi systemy Ukrainy. Kyiv: NAN Ukrainy, DU "Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy" [in Ukrainian].
14. Soloviov, S. H. et al., 2015. Informatsiina skladova derzhavnoi polityky ta upravlinnia. In: Hrytsiak, N. V. (ed.). Kyiv: K.I.S., Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kafedra informatsiinoi polityky ta elektronnoho uriaduvannia [in Ukrainian].
15. Libanova, E. M. (ed.), 2016. Liudskyi rozvytok v Ukraini: innovatsiini vydy zainiatosti ta perspektyvy yikh rozvytku. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy [in Ukrainian].
16. Motrenko, T., 2007. Derzhavna sluzhba Ukrainy i yevropeiski standarty: vidpovidnist ta napriamy harmonizatsii. Yevroatlantykinform: Biuletyn, (4), pp. 9–12 [in Ukrainian].
17. Prezydent Ukrainy, 2021. V Ukraini prezentuvaly suchasnu systemu "SOTA", yaka mistyt vycherpnu informat-siiu z riznykh sfer zhyttiedialnosti krainy, bilshist danykh bude publichnoiu. Available at: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentuvali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mistit-vi-70933> [in Ukrainian].
18. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy, 2021. V aparati RNBO Ukrainy rozrobleno ta vvedeno v ekspluatatsiiu suchasnu informatsiino-analitychnu systemu "SOTA". Available at: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5011.html> [in Ukrainian].
19. Rachynskyi, A. P., 2009. Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vldy (teoretyko-metodolohichniy analiz). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025

УДК 338.2: 338.246.8:338.14(477)

Крушельницька Таїсія Анатоліївна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Krushelnytska Taisiia

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0000-0001-5581-1941

Крушельницький Андрій Андрійович

*аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Krushelnytskyi Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0009-0002-7000-9388

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11460

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕФОРМАЦІЇ ГЕНДЕРНИХ МОДЕЛЕЙ

FORMATION OF INSTITUTIONAL PROVISION OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DEFORMATION OF GENDER MODELS

Анотація. Вступ. Під впливом війни в Україні і викликаних нею економічної нестабільності, соціально-демографічних змін, міграцією та потребою у відновленні людського капіталу, особливо в сільських територіальних поселеннях, посилюються процеси суттєвих інституційних зрушень і загострюється потреба модернізації інститутів публічного управління, у тому числі публічної служби. У цих умовах циркулярна економіка стає одним із ключових напрямів сталого розвитку як світовий тренд еволюції суспільства і модель, що забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшення втрат, створення нових робочих місць і стимулювання місцевого підприємництва.

Метою дослідження є теоретико-історичний аналіз формування інституційного забезпечення публічного управління переходу до циркулярної економіки в Україні в умовах деформації гендерних моделей.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації зарубіжних фундаторів і українських дослідників теорії публічного управління, циркулярної економіки тощо; 2) нормативно-правове забезпечення різних країн світу; 3) статистична інформація.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: 1) контент аналіз публікацій зарубіжних фундаторів і українських дослідників публічного управління і циркулярної економіки а також історичний метод при аналізі еволюції філософії циркулярної економіки; 2) аналіз нормативно-правових документів різних країн та України, історичний – при дослідженні еволюції циркулярної економіки в світі, досвіду різних країн світу щодо переходу до циркулярної економіки; 3) аналіз і синтез – при формулюванні змісту категорії деформація гендерних моделей та її впливу на модернізацію інститутів державної служби; 4) моделювання – при розробленні моделі інституціоналізації публічного управління.

Результати. У ході дослідження виявлено, що в Україні і сьогодні все ще домінує «лінійна модель» економіки, нато- мість концепція циркулярної економіки в Україні як складова державної економічної політики почала відчутно розвива- тися лише після 2018 року.

Узагальнено еволюцію циркулярної економіки в світі та досвід різних країн світу щодо переходу до циркулярної еко- номіки та виявлено, що ЄС є світовим лідером у правовому регулюванні повторного використання ресурсів.

Визначено категорію «деформація гендерних моделей» в Україні як системне порушення усталеного балансу соціально-економічних, культурних і рольових відносин між жінками та чоловіками, спричинене впливом кризових фак- торів (зокрема війни, масової міграції, економічної нестабільності тощо), що має негативний характер, призводить до зміни традиційних функцій, моделей зайнятості, соціальної поведінки та доступу до ресурсів у суспільстві.

Розроблена і запропонована модель інституціоналізації публічного управління при переході до циркулярної економі- ки з урахуванням наявної деформації гендерних моделей.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях передбачається розроблення сценаріїв розвитку територій, у тому числі сільських, з урахуванням переходу до циркулярної економіки.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічна служба, модернізація механізмів публічного управління, державні інституції, сталий розвиток, розвиток сільських територій, відновлення, циркулярна економіка, деформація гендерних моделей.

Summary. Introduction. Under the influence of the war in Ukraine and the economic instability caused by it, socio-demographic changes, migration and the need to restore human capital, especially in rural settlements, the processes of significant institu- tional shifts are intensifying and the need to modernize public administration institutions, including public service, is becoming more acute. In these conditions, the circular economy is becoming one of the key areas of sustainable development as a global trend in the evolution of society and a model that ensures the efficient use of resources, reducing losses, creating new jobs and stimulating local entrepreneurship.

The purpose of the study is a theoretical and historical analysis of the formation of institutional support for public adminis- tration of the transition to a circular economy in Ukraine in conditions of deformation of gender models.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) publications of foreign founders and Ukrainian researchers of the theory of public administration, circular economy, etc.; 2) regulatory and legal support of different countries of the world; 3) statistical information.

The following scientific methods were used in the study: 1) content analysis of publications of foreign founders and Ukrainian re- searchers of public administration and circular economy, as well as the historical method in analyzing the evolution of the philosophy of the circular economy; 2) analysis of regulatory and legal documents of different countries and Ukraine, historical – in studying the evolution of the circular economy in the world, the experience of different countries of the world in the transition to a circular economy; 3) analysis and synthesis – in formulating the content of the category of deformation of gender models and its impact on the modernization of civil service institutions; 4) modeling – in developing a model of institutionalization of public administration.

Results. The study revealed that the "linear model" of the economy still dominates in Ukraine today, while the concept of a circular economy in Ukraine as a component of state economic policy began to develop significantly only after 2018.

The evolution of the circular economy in the world and the experience of different countries in the transition to a circular economy are summarized, and it is found that the EU is a world leader in the legal regulation of resource reuse.

The category of "deformation of gender models" in Ukraine is defined as a systemic violation of the established balance of socio-economic, cultural and role relations between women and men, caused by the influence of crisis factors (in particular, war, mass migration, economic instability, etc.), which is negative in nature, leads to changes in traditional functions, employment models, social behavior and access to resources in society.

A model of institutionalization of public administration during the transition to a circular economy is developed and pro- posed, taking into account the existing deformation of gender models. The proposed model reflects the management hierarchy, functional roles, and socio-institutional relationships.

Prospects. Further scientific research is expected to develop scenarios for the development of territories, including rural ones, taking into account the transition to a circular economy.

Key words: public management and administration, public service, modernization of public management mechanisms, state institutions, sustainable development, development of rural areas, restoration, circular economy, deformation of gender models.

Постановка проблеми. Під впливом війни в Україні і викликаних нею економічної не- стабільності, соціально-демографічних змін, мігра- цією та потребою у відновленні людського капіталу, особливо в сільських територіальних поселеннях, посилюються процеси суттєвих інституційних зру- шень і загострюється потреба модернізації інститутів

публічного управління, у тому числі публічної служ- би. У цих умовах циркулярна економіка стає одним із ключових напрямів сталого розвитку, і як світовий тренд еволюції суспільства, і як модель, що забезпе- чує ефективне використання ресурсів, зменшення втрат, створення нових робочих місць і стимулювання місцевого підприємництва.

Водночас, перехід до принципів циркулярності неможливий без ефективного публічного управління й інститутів публічної служби, які здатні координувати взаємодію держави, бізнесу та громади, забезпечувати гендерну рівність і соціальну справедливість, формувати правила «зеленої економіки» в суспільстві. В умовах посилення інтеграції України в ЄС і потребу імплементації її стандартів поведінки з ресурсами з одного боку, а з іншого боку — економічна криза, деформація гендерних моделей, наростання важливості ресурсної безпеки, посилюють необхідність формування нових підходів до управління економіко-соціальними процесами і нової формації інститутів публічної служби.

Таким чином, дослідження, викладене у цій статті є актуальним, воно спрямоване на модернізацію механізмів публічного управління у відповідь на потребу формування моделі циркулярної економіки і розвитку інститутів публічної служби, які забезпечують інтеграцію гендерної рівності в політику сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання інституціоналізації опрацьовували Veblen Thorstein (1918) [1], Clark John Maurice (1957) [2], Commons R. John. (1931) [3] та ін.. Проблеми економічних і соціальних проблем в умовах кризи з одного боку, та посилення поступу до реалізації цілей сталого розвитку шляхом звернення до нелінійних моделей та «зелених» технологій, з другого боку, піднімаються науковцями уже доволі довго. Зокрема, вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ формування сталого розвитку окремих регіонів зробили вітчизняні вчені О. Бобровська [4], П. Ворона [4], Л. Прокопенко [4] та ін. Питання сталого розвитку в контексті гендерних моделей досліджували Т. Крушельницька [5], О. Матвеева [5], В. Наумов [5] та ін. Проблеми запровадження зелених технологій і зеленого зростання у контексті запровадження моделі інноваційного розвитку з урахуванням екологічних викликів досліджували у своїх працях Т. Кваша та О. Паладченко [6] та ін. В дослідженнях за останні роки питання трансформації механізмів державного регулювання циркулярної економіки в Україні окреслила Р. Набока [7]. Роль публічного управління у становленні циркулярної економіки в Україні в умовах викликів війни з наголосом на потребу послаблення «домінування лінійної моделі виробництва» досліджували І. Тесленок і К. Златьєв [8] та ін.

Втім, питання впливу війни, економічної і демографічної кризи та питання інтеграції України в ЄС викликали потребу більш реального долучення до реалізації цілей сталого розвитку. Це викликає необхідність посилення ініціатив щодо формування інституційного забезпечення публічного управління в умовах переходу до циркулярної економіки за наявності деформації гендерних моделей в Україні, що в наукових розробках розглянуто недостатньо.

Мета. Метою дослідження є теоретико-історичний аналіз формування інституційного забезпечення публічного управління переходу до циркулярної економіки в Україні в умовах деформації гендерних моделей.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації зарубіжних фундаторів і українських дослідників теорії публічного управління, циркулярної економіки тощо; 2) нормативно-правове забезпечення різних країн світу щодо роботи інститутів публічної служби різних рівнів щодо просування циркулярної економіки; 3) статистична інформація.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: 1) контент аналіз публікацій зарубіжних фундаторів і українських дослідників публічного управління і циркулярної економіки а також історичний метод при аналізі еволюції філософії циркулярної економіки; 2) аналіз нормативно-правових документів різних країн та України а також історичний при дослідженні еволюції циркулярної економіки в світі, досвіду різних країн світу щодо переходу до циркулярної економіки та виявленні світового лідеру у правовому регулюванні повторного використання ресурсів; 3) аналіз і синтез — при формулюванні змісту категорії деформація гендерних моделей та її впливу на модернізацію інститутів державної служби при переході до циркулярної економіки в Україні; 4) моделювання — при розробленні моделі інституціоналізації інститутів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Перші ідеї циркулярності як альтернативної концепції розвитку економіки з'явилися ще у 1960–1970-х роках, коли економісти та екологи (зокрема Кеннет Боулдінг, 1966) запропонували бачення «економіки замкненого циклу», де відходи одного процесу стають ресурсами для іншого, розуміючи, що, за К. Боулдінгом, «зараз ми, *людство*, (курсив наш. Т.К., А.К.) перебуваємо посеред тривалого процесу зміни уявлення людини про себе та своє довкілля» [9]. Попереднє існування людської цивілізації опиралось на те, що майже завжди десь, за межами людського проживання, існувало незаймане місце щось на кшталт «фронтиру», куди можна було піти, коли навколо вичерпані ресурси і/або ситуація ставала надто складною. Давнім прикладом такого підходу до природокористування було підсічно-вогневе землеробство, як одна з найдавніших форм орного господарства, за якої ділянку лісу спершу підрубували (підсікали), потім спалювали, а отриманий попіл використовували як добриво. На цьому місці кілька років вирощували культури, після чого землю залишали для відновлення родючості, а займали нове місце для обробки під перелогом. Такий спосіб землеробства і культури ресурсвикористання характерний для давніх слов'ян, фінно-угорських, скандинавських та інших народів. Цей спосіб забезпечував тимчасову родючість ґрунту завдяки попелу, але вимагав

великих площ і призводило до знищення лісів, але в умовах того розвитку знарядь праці й населеності цей був виправданим. Тож, фронтір, як потенціал нової безпечної локації ймовірно, є одним із найдавніших образів людства, і не дивно, що нам важко його позбутися, навіть в умовах науково-технічної революції й вибухового розвитку виробництва і споживання.

У продовження цього додамо точку зору К. Боулдінга, який порівнює сучасну йому економіку з «ковбойською економікою відкритих просторів» [9], де ресурси здаються безмежними, а відходи — незначною проблемою. На противагу цьому він запропонував концепцію «економіки космічного корабля Земля» [9] (Spaceship Earth) — системи, у якій людство має обмежені ресурси, тому мусить навчитися повторно використовувати матеріали, мінімізувати втрати й формувати замкнені цикли споживання. Ця ідея стала однією з теоретичних основ для подальшого розвитку циркулярної економіки та індустріальної екології.

Таким чином до науковців, бізнесу, урядів, суспільства поступово прийшло розуміння того, що «куляста Земля є замкненою сферою людської діяльності» з обмеженими вичерпними ресурсами набуло популярності в різних країнах і не лише теоретичного усвідомлення, а й практичного втілення. Так, у 1980-х роках у Німеччині та Японії уряди почали впроваджувати принципи повторного використання матеріалів і переробки, що заклало підґрунтя для практичної реалізації цієї ідеї.

Сама концепція також розвивалась і у 1990-х отримала системне наукове обґрунтування завдяки розвитку індустріальної екології, яка була узагальнена у 2002 р. в моделі «cradle-to-cradle» (від колиски до колиски), запропонованої В. Макдоноу та М. Браунгартом. Саме вони підкреслили, що продукти мають створюватися так, щоб їх можна було повністю повернути в економічний або природний цикл без втрати цінності і закликають: «зменшуйте, використовуйте повторно, переробляйте, іншими словами, робіть більше з меншими втратами, щоб мінімізувати шкоду» [10].

У XXI столітті циркулярна економіка стала глобальною політичною та економічною концепцією. Європейський Союз ухвалив Circular Economy Action Plan (2015 р., оновлений у 2020 р.) [11], який закріпив цей підхід як стратегічний напрям «зеленої» економіки в країнах-членах ЄС. Вона інтегрована у цілі сталого розвитку ООН (SDGs), особливо у контексті сталого виробництва, споживання та управління ресурсами. В цьому плані дій визначено, що циркулярна економіка, спираючись на єдиний ринок і потенціал цифрових технологій, може зміцнити промислову базу ЄС та сприяти створенню бізнесу та підприємництва серед малих і середніх підприємств [11]. Власне саме це твердження дозволяє нам визначити циркулярну економіку як фактор

прискорення розвитку сільських територій і малих урбаністичних поселень, в яких малий і середній бізнес є основою життєдіяльності як мешканців, так і в цілому громад.

В Україні і сьогодні все ще домінує «лінійна модель» економіки, реалізація якої «призводить до низки критичних викликів для сталого розвитку» [12]. Зміст лінійної моделі економіки, зазначає В. Єфанов, зводиться до ланцюга «видобуток-виробництво-споживання-утилізація» [12], а фактично до «візьми — зроби — використай — викинь» і, опановуй нові «території», практично як при підсічно-вогневому землеробстві, але на більш високому рівні розвитку засобів виробництва. Така агресивна «експлуатація природних ресурсів, необґрунтований ресурсоспоживчий підхід та безсистемне накопичення відходів є детермінантами виснаження ресурсної бази, деградації екосистем та загострення екологічної кризи» [12]. Проте, концепція циркулярної економіки в Україні почала відчутно розвиватися лише після 2018 року, коли країна приєдналася до Європейського зеленого курсу (European Green Deal) [13]. Сьогодні її застосування в аграрній, енергетичній і виробничій сферах України розглядається як інструмент відновлення економіки, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки, особливо в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення і є одним із напрямів реалізації євроінтеграції України. Щоправда запровадження циркулярної економіки залишається фрагментарним, через це й надалі відбувається деградація екосистем.

Для усвідомлення ступеню деградації екосистем в Україні у загальному вигляді наведемо індекс екологічної стійкості (далі — EPI), визначеного за 2024 рік. Цей комплексний індекс узагальнює значення «58 показників з 11 категорій питань, починаючи від пом'якшення наслідків зміни клімату та забруднення повітря і закінчуючи управлінням відходами, сталістю рибальства та сільського господарства, вирубкою лісів та захистом біорізноманіття» [14]. За розрахунками Євського центру екологічного права та політики Україна у 2024 р. посіла 41 сходинку рейтингу в числі 180 країн із значеннями: загальний рахунок 54.6 і за 10 років додавши 8,3 [14]. Це доволі високий рівень, але, більшою частиною він пов'язаний із припиненням роботи промислових підприємств у низці регіонів. Індекс не враховує забруднення від вибухів ракет та випалювання через вибухи і горіння кисню в атмосфері, падіння на землю залишків ракетного палива і інших продуктів горіння тощо.

Попри це, єдиним вагомим чинним законом, що «визначає правові, організаційні, економічні засади діяльності щодо запобігання утворенню, зменшення обсягів утворення відходів, зниження негативних наслідків від діяльності з управління відходами, сприяння підготовці відходів до повторного використання, рециклінгу і відновленню з метою запобігання їх

негативному впливу на здоров'я людей та навколишнє середовище» в Україні [12] є закон «Про управління відходами» від 20.06.2022. Хоча цей документ не містить категорію циклічна економіка, він врегульовує «відносини, пов'язані із запобіганням утворенню та з управлінням відходами» [15]. Власне цей документ стає інституційною основою для формування механізмів державної і локальної підтримки ефективного використання ресурсів, управління відходами, запровадження інноваційних моделей бізнесу, адаптація не лише законодавства, але й філософії діяльності до Європейського зеленого курсу.

На цьому тлі зазначимо, що важливим є інституціоналізація переходу до циркулярної економіки, насамперед це законодавче закріплення принципів повторного використання матеріалів і/чи їх переробки, яке, прийняте за ініціативи інститутів публічної влади в різних країнах (в Україні дещо у меншому ступені). Внормовування переходу до циркулярної економіки стало основою її розвитку і поширення у світі, причому ЄС є світовим лідером у правовому регулюванні повторного використання ресурсів. Circular Economy Action Plan (2015, оновлений 2020 р.) [11], прийнятий в ЄС є стратегічним планом із переходу до економіки замкнутого циклу. З урахуванням його вимог відповідні закони прийняті в Німеччині, Нідерландах, Швеції, Франції, Естонії та ін.

Серед країн Азії однією з перших до нормативного забезпечення принципів циркулярної економіки активно долучилась Японія і створила систему законів «3R» (Reduce, Reuse, Recycle). Серед яких найбільш вагомим є Basic Act for Establishing a Sound Material-Cycle Society [16], який присвячений всебічному та систематичному просуванню політики щодо створення здорового суспільства матеріального циклу та тим самим сприянні забезпеченню здорового та культурного життя як для нинішнього, так і для майбутніх поколінь нації шляхом формулювання основних принципів створення здорового суспільства матеріального циклу. Також в документі уточнено обов'язки держави, місцевих органів влади, підприємців та громадян і сформульовані фундаментальні питання для розробки політики щодо формування здорового суспільства матеріального циклу. Дуже важливим для України є досвід створення здорового суспільства матеріального циклу шляхом «вжиття необхідних заходів за належного розподілу ролей між державою, місцевими органами влади, підприємцями та громадянами, а також шляхом належного та справедливого розподілу витрат на такі заходи між ними» [16].

В Китаї у 2008 р. прийнято Circular Economy Promotion Law, який був оновлений 2018р. В законі визначено ключові принципи циркулярної економіки: «комплексне планування, розумне планування, вжиття заходів відповідно до місцевих умов, акцент на фактичних ефектах, державне сприяння, ринкова орієнтація, впровадження підприємництва та участь

громадськості» [17]. Також він стимулює вторинне використання промислових відходів, енергоефективне виробництво, екологічний дизайн продукції. Цей закон став частиною державної стратегії «екологічної цивілізації» [17]. Закон визначає державні інститути управління з питань просування циркулярної економіки, які відповідають за «організацію, координацію та регулювання справ, пов'язаних із просуванням національної циркулярної економіки» [17]. Також відповідні функції покладені на «місцеві народні уряди вищого рівня повітів», зокрема вони відповідають «за організацію, координацію та регулювання справ, пов'язаних із просуванням циркулярної економіки в районах» [17]. Таким чином, в законі визначено інститути на різних рівнях, їх компетенції і відповідальність в питаннях просування циркулярної економіки.

Повертаючись до практики Євросоюзу зазначимо, що у політиці циркулярної економіки ЄС у гендерний вимір останніми роками набирає все більшої ваги, хоча прямо у базових нормативно-правових актах вона поки не є центральною, а радше, інтегрованою складовою політики сталого розвитку та соціальної справедливості. Цей факт можемо проілюструвати тим, що в таких законодавчих документах, де має місце пряме законодавче закріплення розвитку циркулярної економіки, це EU Circular Economy Action Plan (2020)[11], European Green Deal (2019) [18], EU Industrial Strategy (2020, оновлення 2023)[15], гендерна тематика не винесена в окремий розділ, але вона враховується опосередковано через принципи «just transition» (справедливого переходу), соціальної інклюзії та гендерної рівності в ринку праці. Тобто, підхід до гендерних питань у контексті циркулярної економіки розглядається не як екологічний, а як соціально-економічний аспект «зеленої трансформації». Тому сьогодні не можемо оцінити досвід впровадження циркулярної економіки з урахуванням викликів, що стоять перед Україною, у тому числі в демографічній сфері, руйнівні тенденції якої названі нами деформацією гендерних моделей в Україні.

У контексті нашого дослідження, деформація гендерних моделей — це системне порушення усталеного балансу соціально-економічних, культурних і рольових відносин між жінками та чоловіками, спричинене впливом кризових факторів (зокрема війни, масової міграції, економічної нестабільності), що має негативний характер, призводить до зміни традиційних функцій, моделей зайнятості, соціальної поведінки та доступу до ресурсів у суспільстві. Деформація гендерних моделей означає негативну трансформацію ролей з порушенням усталеного балансу: жінки дедалі частіше беруть на себе функції економічних утримувачів родини, керівних осіб, військовослужбовиць, у той час як чоловіки втрачають або змінюють свої соціальні статуси через мобілізацію, поранення, набуття



Рис. 1. Модель інституціоналізації публічного управління переходу до циркулярної економіки за наявності деформації гендерних моделей

Джерело: розроблено авторами

інвалідності міграцію, смерть тощо. Деформація супроводжується розривом соціальних зв'язків, зміною структури домогосподарств, нерівним доступом до ресурсів (земельних, фінансових, інформаційних). У ширшому сенсі — це порушення гармонії між гендерними ролями та економічними процесами, що вимагає адаптації політики публічного управління, зокрема при впровадженні моделей сталого чи циркулярного розвитку та модернізації публічної служби у відповідність з філософією циркулярної економіки. Розуміння глибини негативного впливу деформації гендерних моделей дозволило довести необхідність модернізації механізмів публічного управління при впровадженні моделей циркулярного розвитку та посилення інститутів публічної служби у відповідність з необхідністю просування філософії циркулярної економіки. Усе вищенаведене ми узагальнили про розробці модель інституціоналізації публічного управління при переході до циркулярної економіки з урахуванням наявної деформації гендерних моделей (рис. 1).

Пропонована модель відображає не лише управлінську ієрархію, а й функціональні ролі і соціально-інституційні зв'язки учасників запровадження циркулярної економіки з урахуванням потреб національної безпеки, ресурсної незалежності, перспектив відновлення територій тощо. З урахуванням цього можемо сформулювати інтегровані принципи публічного управління циркулярної економіки, вони такі: циркулярність — зменшення втрат ресурсів, повторне використання, екодизайн; гендерна рівність — рівні можливості участі в економічному житті; сталий розвиток — баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів; багаторівневе управління — узгодженість державної, регіональної та місцевої політики; партнерство — співпраця інститутів державної влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Модель інституціоналізації публічного управління передбачає створення єдиної системи інститутів управління переходом до циркулярної економіки, де кожен рівень публічної служби виконує свою роль — від національного стратегічного планування до реалізації локальних економічних програм, з одночасним забезпеченням гендерної збалансованості і соціальної стійкості розвитку територій України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Виявлено, що в Україні і сьогодні все ще домінує «лінійна модель» економіки, натомість концепція циркулярної економіки в Україні як складова державної економічної політики почала відчутно розвиватися лише після 2018 року, після приєднання нашої країни до Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Сьогодні вона застосовується в аграрній, щоправда фрагментарно, енергетичній і виробничій сферах України і розглядається як інструмент відновлення економіки, підвищення

енергоефективності та екологічної безпеки і є одним із напрямів реалізації євроінтеграції України.

2. Узагальнено еволюцію циркулярної економіки у світі та досвід різних країн світу щодо переходу до циркулярної економіки та виявлено, що ЄС є світовим лідером у правовому регулюванні повторного використання ресурсів. Прийнятий в 2015 ЄС Circular Economy Action Plan і оновлений 2020 р. став основним стратегічним планом із переходу до економіки замкненого циклу. З урахуванням його вимог відповідні закони прийняті в Німеччині, Нідерландах, Швеції, Франції, Естонії та інших країнах-членах ЄС. Серед країн-лідерів Азії назвемо Японію, уряд країни створив систему законів «3R» (Reduce, Reuse, Recycle), прийняв Basic Act for Establishing a Sound Material-Cycle Society, який присвячений всебічному та систематичному просуванню політики щодо створення здорового суспільства матеріального циклу. Також звернемось до досвіду Китаю, де урядом у 2008 р. прийнято Circular Economy Promotion Law (з оновленням 2018р.), де визначено ключові принципи циркулярної економіки та розподілено ролі різних рівнів інститутів публічної влади щодо реалізації управління циркулярною економікою.

3. Визначено категорію деформація гендерних моделей в Україні як системне порушення усталеного балансу соціально-економічних, культурних і рольових відносин між жінками та чоловіками, спричинене впливом кризових факторів (зокрема війни, масової міграції, економічної нестабільності), що має негативний характер, призводить до зміни традиційних функцій, моделей зайнятості, соціальної поведінки та доступу до ресурсів у суспільстві. Розуміння глибини негативного впливу деформації гендерних моделей дозволило довести необхідність модернізації механізмів публічного управління при переході до циркулярного розвитку та посилення інститутів публічної служби у відповідність з філософією циркулярної економіки.

4. Розроблена і запропонована модель інституціоналізації публічного управління при переході до циркулярної економіки з урахуванням наявної деформації гендерних моделей. Пропонована модель відображає не лише управлінську ієрархію, а й функціональні ролі і соціально-інституційні зв'язки учасників запровадження циркулярної економіки. Ця модель передбачає створення єдиної системи інститутів управління переходом до циркулярної економіки, де кожен рівень публічної служби виконує свою роль від стратегічного планування на національному рівні до реалізації локальних економічних програм, з одночасним забезпеченням гендерної збалансованості і соціальної стійкості розвитку територій України.

У подальших наукових дослідженнях передбачається розроблення сценаріїв розвитку територій, у тому числі сільських, з урахуванням переходу до циркулярної економіки.

Література

1. Веблен Т. Теорія дозвіллевого класу: економічне дослідження інституцій. Нью-Йорк: BW Huebsch, 1918. 412 с. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/veblen-the-theory-of-the-leisure-class-an-economic-study-of-institutions> (дата звернення: 02.06.2025).
2. Maurice C. J. Economic institutions and human welfare Hardcover. Knopf. January 1, 1957. 287 p.
3. Commons R. John. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657. URL: https://www.cooperative-individualism.org/commons-john_institutional-economics-1931.htm (дата звернення: 02.06.2025).
4. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnyska T. A., Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. — Published by International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. 234 p. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Sustainable_development_of_%20territories_2021.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
5. Крушельницька Т. А., Матвеева О. Ю., Наумов В. М. Соціально-економічний вплив пандемії COVID-19 у контексті державної політики реалізації глобальної Цілі сталого розвитку № 5 «Гендерна рівність». *Ефективність державного управління*. Львів : ЛПІДУ НАДУ. 2020. ВИП. 2 (63). Ч. 2. С. 249–269. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/viewFile/212679/214044?fbclid=IwAR1Rb8LvBdWZEd8zSBpPvY5dZRle33sdbKQgTE9k6k48SFTvLTtACbuRhvs>. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212679> (дата звернення: 06.05.2025).
6. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф. Зелене зростання як модель інноваційного розвитку з урахуванням екологічних викликів. *Наука та наукознавство*. 2014. № 2. С. 50–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2014_2_10 (дата звернення: 06.06.2025).
7. Набока Р. Ю. Механізми трансформації державного регулювання циркулярної економіки в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2123> (дата звернення: 11.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.7.71
8. Тесленок І., Златьев К. Роль публічного управління у становленні циркулярної економіки в Україні. *Review of transport economics and management*. 2025. 12(28). С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/326604>. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/326604> (дата звернення: 11.10.2025).
9. Boulding K. E. The Economics of the Coming Spaceship Earth. У: H. Jarrett (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1966. 14 p. URL: https://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/thoc/readings/boulding_spaceshipearth.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
10. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. William McDonough and Michael Braungart. 2002. North Point Press, New York. 208 pp. DOI:10.1017/S1466046609990494.
11. A new Circular Economy Action Plan: Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 11.3.2020. COM(2020) 98 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098> (дата звернення: 07.04.2025).
12. Єфанов В. А. Використання принципів циркулярної економіки та замкнутих циклів у виробництві для мінімізації відходів та зменшення навантаження на навколишнє середовище. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95>.
13. European Green Deal. Представництво України в Європейському Союзі. 2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 12.05.2025).
14. Індекс екологічної ефективності. 2024. Єльський центр екологічного права та політики. URL: <https://epi.yale.edu/measure/2024/epi> (дата звернення: 12.05.2025).
15. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 №2320-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).
16. The Basic Act for Establishing a Sound Material-Cycle Society: Act № .110 of 2000. URL: <https://www.env.go.jp/content/900452892.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
17. Circular Economy Promotion Law: Shanghai Cooperation Organization Environmental Information Sharing Platform. 2008. URL: [https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/policy-database/CHINA\)%20Circular%20Economy%20Promotion%20Law%20\(2008\).pdf](https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/policy-database/CHINA)%20Circular%20Economy%20Promotion%20Law%20(2008).pdf) (дата звернення: 12.05.2025).
18. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery Brussels, 5.5.2021. COM(2021) 350 final. 23 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/9ab0244c-6ca3-4b11-bef9-422c7eb34f39_en?filename=communication-industrial-strategy-update-2020_en.pdf (дата звернення: 14.06.2025).

References

1. Veblen Torstein (1918) Teoriia dozvillievoho klasu: ekonomichne doslidzhennia instytutsii [The theory of the leisure class: An Economic Study of Institutions]. New-York. BW Huebsch, 412 p. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/veblen-the-theory-of-the-leisure-class-an-economic-study-of-institutions>
2. Clark John Maurice (1957) Economic institutions and human welfare Hardcover. Knopf. January 1. 287 p.

3. Commons R. John. (1931). Institutional Economics. American Economic Review. Vol. 21. P. 648–657. URL: https://www.cooperative-individualism.org/commons-john_institutional-economics-1931.htm
4. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph (2021) Bobrovska O. Yu., Krushelnyska T. A., Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. — Published by International Center for Research, Education and Training. MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. 234 p. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/Sustainable_development_of_%20territories_2021.pdf
5. Krushelnyska T. A., Matveieva O. Yu., Naumov V. M. (2020) Sotsialno-ekonomichniy vplyv pandemii COVID-19 u konteksti derzhavnoi polityky realizatsii hlobalnoi Tsili staloho rozvytku № 5 “Henderna rivnist” [Socio-economic impact of the COVID-19 pandemic in the context of state policy for the implementation of the global Sustainable Development Goal No. 5 “Gender Equality”]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Lviv: LRIDU NADU. VYP. 2 (63). Ch. 2. S. 249–269. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/viewFile/212679/214044?fbclid=IwAR1Rb8LvBdWZEd8zSBpPyY-5dZRle33sdbKQgTE9k6k48SFTvLTtACbuRhvs>. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212679> [in Ukrainian].
6. Kvasha T. K., Paladchenko O. F. (2014) Zelene zrostannia yak model innovatsiinoho rozvytku z urakhuvanniam ekolohichnykh vykykiv [Green growth as a model of innovative development taking into account environmental challenges.]. *Nauka ta naukoznavstvo*. № 2. S. 50–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2014_2_10 [in Ukrainian].
7. Naboka R. Yu. (2021) Mekhanizmy transformatsii derzhavnoho rehuliuвання tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini [Mechanisms of transformation of state regulation of the circular economy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2123>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.7.71 [in Ukrainian].
8. Teslenok I., Zlatiev K. (2025) Rol publichnoho upravlinnia u stanovleni tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini [he role of public administration in the development of a circular economy in Ukraine]. *Review of transport economics and management*, № 12(28), 5–11. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/326604>. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/326604> [in Ukrainian].
9. Boulding K. E. (1966) The Economics of the Coming Spaceship Earth. Y: H. Jarrett (ed.), Environmental Quality in a Growing Economy, Johns Hopkins University Press, Baltimore. 14 p. URL: https://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/thoc/readings/boulding_spaceshipearth.pdf
10. Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things. William McDonough and Michael Braungart. 2002. North Point Press, New York. 208 pp. DOI:10.1017/S1466046609990494
11. A new Circular Economy Action Plan: Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 11.3.2020. COM(2020) 98 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>
12. Iefanov V. A. (2024) Vykorystannia pryntsyviv tsyrkuliarnoi ekonomiky ta zamknutykh tsykliv u vyrobnytstvi dlia minimizatsii vidkhodiv ta zmenshennia navantazhennia na navkolyshnie seredovyshche [Using the principles of circular economy and closed cycles in production to minimize waste and reduce the burden on the environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-95> [in Ukrainian].
13. European Green Deal. (2021). Representation of Ukraine to the European Union.. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> [in Belgium].
14. Indeks ekolohichnoi efektyvnosti [Environmental Performance Index] (2024). Yelskyi tsentr ekolohichnoho prava ta polityky. URL: <https://epi.yale.edu/measure/2024/epi>
15. Pro upravlinnia vidkhodamy [On Waste Management] (2022): Zakon Ukrainy vid 20.06.2022 №№ 2320-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> [in Ukrainian].
16. The Basic Act for Establishing a Sound Material-Cycle Society (2000): Act № .110 of 2000. URL: <https://www.env.go.jp/content/900452892.pdf>
17. Circular Economy Promotion Law: Shanghai Cooperation Organization Environmental Information Sharing Platform (2008). URL: [https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/policy-database/CHINA\)%20Circular%20Economy%20Promotion%20Law%20\(2008\).pdf](https://www.greenpolicyplatform.org/sites/default/files/downloads/policy-database/CHINA)%20Circular%20Economy%20Promotion%20Law%20(2008).pdf)
18. Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions (2021): Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe’s recovery Brussels, 5.5.2021. COM(2021) 350 final. 23 p. URL: https://commission.europa.eu/document/download/9ab0244c-6ca3-4b11-bef9-422c7eb34f39_en?filename=communication-industrial-strategy-update-2020_en.pdf

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025

УДК 351

Птахіна Ольга Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Ptakhina Olga

*PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Public Service and Management of Educational and Social Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0002-9672-4593*

Терент'єва Ольга Леонідівна

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Terentieva Olha

*Candidate of Public Administration Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Public Service
and Management of Educational and Social Institutions
of the Educational and Scientific Institute of Public Management
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0009-0006-9539-8454*

Володавчик Вікторія Сергіївна

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Volodavchyk Viktoriia

*PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of
Public Service and Management of Educational and Social Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University, Poltava*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11544

**РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО
ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ОРГАНАМИ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

**IMPLEMENTATION OF STATE POLICY
ON INTERNALLY DISPLACED PERSONS
BY LOCAL GOVERNMENT BODIES UNDER
MARTIAL LAW**

Анотація. Вступ. В умовах воєнного стану в Україні значно зросла кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Україна входить в топ-10 країн світу за чисельністю внутрішньо переміщених осіб, що ставить перед територіальними громадами нагальну потребу у розробці та впровадженні ефективних механізмів їхньої адаптації та інтеграції. Питання адаптації внутрішньо переміщених осіб за останні роки набуло критичного значення для забезпечення соціальної

згуртованості, стабільності та національної безпеки держави. Інтеграція та адаптація ВПО до нових громад є одним з ключових завдань в умовах вимушеного переселення. Ефективна реалізація державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб органами місцевого самоврядування має на меті адаптацію ВПО у нових складних соціально-економічних умовах та передбачає комплексний підхід для вирішення існуючих викликів.

Мета. Стаття має на меті дослідити механізм реалізації державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб органами місцевого самоврядування та визначення основних викликів в умовах воєнного стану.

Матеріали й методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують проблеми адаптації і інтеграції внутрішньо переміщених осіб; 2) нормативно правові акти, зокрема закони України, постанови КМУ; 3) результати наявних анкетувань ВПО, проведених представниками місцевої влади та громадських організацій, що дозволяє отримати всебічне розуміння проблематики. Для досягнення поставленої мети використовується комплексний підхід, що об'єднує як кількісні, так і якісні методи дослідження.

Результати. Встановлено, що проблема внутрішнього переміщення населення в Україні стала однією з найгостріших наслідків війни. Роль органів місцевого самоврядування у процесі реалізації державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб є ключовою. Ефективна адаптація ВПО значною мірою залежить від наявності дієвих інструментів реалізації державної політики на місцевому рівні. Основними викликами, які виникають у процесі інтеграції та адаптації ВПО є: соціальні, психологічні, культурні, комунікативні, економічні, інфраструктурні та інші. Успішна реалізація державної політики яка спрямована на інтеграцію і адаптацію ВПО на місцевому рівні потребує врахування специфіки громад. Лише комплексні та скоординовані зусилля органів виконавчої влади, місцевих органів державної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, можуть забезпечити та сприяти інтеграції та адаптації ВПО, створюючи умови для мирного та стабільного розвитку країни.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення механізмів реалізації державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб на місцевому рівні, організацію ефективної взаємодії для створення умов, які сприяють адаптації та інтеграції ВПО.

Ключові слова: воєнний стан, внутрішньо переміщені особи (ВПО), державна політика, органи місцевого самоврядування, адаптація, територіальні громади.

Summary. Introduction. Under martial law in Ukraine, the number of internally displaced persons (IDPs) has increased significantly. Ukraine is among the top 10 countries in the world in terms of the number of internally displaced persons, which poses an urgent need for local communities to develop and implement effective mechanisms for their adaptation and integration. In recent years, the issue of adapting internally displaced persons has become critical to ensuring social cohesion, stability and national security. The integration and adaptation of IDPs into new communities is one of the key tasks in the context of forced displacement. The effective implementation of state policy on internally displaced persons by local authorities aims to adapt IDPs to new complex socio-economic conditions and provides a comprehensive approach to addressing existing challenges.

Purpose. The article aims to examine the mechanism for implementing state policy on internally displaced persons by local authorities and to identify the main challenges in conditions of martial law.

Materials and Methods. The research materials include: 1) works by domestic and foreign authors who study the problems of adaptation and integration of internally displaced persons; 2) regulatory legal acts, in particular laws of Ukraine and resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine; 3) results of existing surveys of IDPs conducted by representatives of local authorities and civil society organisations, which provide a comprehensive understanding of the issue. To achieve the set goal, a comprehensive approach is used, combining both quantitative and qualitative research methods.

Results. It has been established that the problem of internal displacement of the population in Ukraine has become one of the most acute consequences of the war. Local authorities play a key role in the implementation of state policy on internally displaced persons. The effective adaptation of IDPs largely depends on the availability of effective tools for implementing state policy at the local level. The main challenges that arise in the process of integration and adaptation of IDPs are social, psychological, cultural, communicative, economic, infrastructural and others. Successful implementation of state policy aimed at the integration and adaptation of IDPs at the local level requires taking into account the specific characteristics of communities. Only comprehensive and coordinated efforts by executive authorities, local government bodies, local self-government bodies and international organisations can ensure and facilitate the integration and adaptation of IDPs, creating conditions for the peaceful and stable development of the country.

Discussion. Further research should focus on improving mechanisms for implementing state policy on internally displaced persons at the local level and organising effective cooperation to create conditions conducive to the adaptation and integration of internally displaced persons.

Key words: martial law, internally displaced persons (IDPs), state policy, local government bodies, adaptation, territorial communities.

Постановка проблеми. Збройна агресія російської федерації проти України стала потужним деструктивним фактором, що спричинив руйнацію

всіх сфер функціонування українського суспільства, країна зіштовхнулася з масштабним викликом переміщення власного населення в більш безпечні

регіони. З поняттям «внутрішньо переміщені особи» Україна зіткнулась вперше у 2014 році, починаючи з 2014 року, багато українців були змушені залишити свої постійні місця проживання у пошуках захисту та безпеки. Загострення воєнного конфлікту у 2022 році, пов'язане з повномасштабним вторгненням, істотно збільшило кількість внутрішньо переміщених (ВПО) осіб серед громадян України. Це створює необхідність для них шукати нове проживання в інших громадах, де вони змушені адаптуватися до нових умов та знаходити способи інтеграції в місцеве життя. Така ситуація актуалізувала не лише питання соціального й правового статусу ВПО як нової категорії громадян, але й висунула на перший план проблеми їх доступу до медицини, освіти, житла та працевлаштування, що потребують комплексного вирішення на державному та місцевому рівнях. Враховуючи, що війна в Україні триває понад одинадцять років, постає питання ефективного державного регулювання процесів інтеграції ВПО у громади, мінімізації негативних наслідків, забезпечення їхніх прав і свобод. Таким чином, реалізація державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб у воєнний час вимагає злагоджених зусиль на всіх рівнях управління, оскільки ефективне вирішення цього завдання сприятиме не тільки подоланню наслідків воєнного конфлікту, а й закладе основу для майбутнього стабільного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблемі внутрішньо переміщених осіб присвячені праці науковців які охоплюють широкий спектр аспектів внутрішньої вимушеної міграції, включаючи державне регулювання, соціально — психологічну адаптацію, аналітичні огляди та вплив на ринок праці. Кожне з досліджень своїми результатами доповнює розуміння цієї складної проблематики та може слугувати основою для подальших досліджень у цій галузі. Так генезис поняття «внутрішньо переміщена особа» вивчали правознавці К. Є. Гожда, О. П. Рекотова [4]. Т. Р. Кульчицький проаналізував поняття «ВПО» як об'єкта соціального та правового регулювання, визначив основні ознаки ВПО в Україні [7], М. І. Малиха наголошує, що ВПО — це особи, які були змушені покинути місце свого проживання та не залишили територію України, тому потребують визначення свого статусу та забезпечення прав та свобод. Дослідження О. Капінуса фокусується на державному регулюванні процесів внутрішньої вимушеної міграції, освітлюючи основні поняття та категорії, пов'язані з цим феноменом [6]. Наукові підходи до визначення ВПО та своє власне визначення сформулювали Л. Р. Наливайко, А. Ф. Орешкова. Праця В. А. Бабенко присвячена психологічній адаптації вимушених мігрантів у воєнний час. У своїй роботі О. З. Кхасраві здійснює співвідношення таких правових категорій, як «міграція», «внутрішнє переміщення населення», «внутрішньо переміщена особа», «переселенець», пропонує авторську дефініцію

вказаних понять. О. О. Проценко розглядає феномен внутрішньо переміщених осіб у контексті вимушеної міграції, обґрунтовує необхідність концептуалізації поняття «внутрішньо переміщені особи» з позицій соціологічного підходу. Тихончук Л. та Боровик М. розглядають чинні механізми публічного управління, які сприяють ефективній інтеграції ВПО у приймаючі громади, аналізуючи те, як війна росії проти України впливає на інтеграційні процеси [12]. Кожне з досліджень своїми результатами доповнює розуміння цієї складної проблематики та може слугувати основою для подальших досліджень у цьому напрям.

Метою статті є дослідження аналізу державної політики та ролі органів місцевого самоврядування в інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади та розробки рекомендацій для покращення даних процесів.

Матеріали і методи. дослідження базується на комбінованому підході, включаючи як кількісний, так і якісний аналіз під час якого здійснювався аналіз наукових публікацій та нормативно-правових актів, що стосуються політики щодо ВПО, звітів міжнародних та національних організацій, які працюють з ВПО. У ході дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи. Використано метод контент-аналізу, за допомогою якого здійснено відбір та узагальнення інформації, пов'язаної з темою роботи; методи синтезу та узагальнення — для створення цілісного бачення проблеми й формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Останні роки проблема внутрішнього переміщення населення в Україні стала однією з найгостріших наслідків війни. За даними Міністерства соціальної політики України, на травень 2025 року кількість зареєстрованих ВПО в Україні склала близько 4,6 млн. осіб [3]. Це поставило перед державою та суспільством складні завдання щодо соціального захисту, правового статусу, адаптації та інтеграції цих людей. Сприяння інтеграційним процесам внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у приймаючі громади є важливим соціальним і політичним завданням органів публічної влади в сучасних умовах. Реалізація державної політики з питань допомоги внутрішньо переміщеним особам здійснюється центральним органом виконавчої влади Міністерством національної єдності, до 3 грудня 2024 року мало назву Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. 04 серпня 2023 року КМУ ухвалив Постанову «Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб» [8]. Цією Постановою було рекомендовано: до 1 вересня 2023 року обласним, міським та районним військовим адміністраціям створити Ради з питань внутрішньо переміщених осіб і затвердити положення про ці Ради згідно зі Стандартним положенням; органам місцевого самоврядування також рекомендовано створити Ради з питань внутрішньо

переміщених осіб та затвердити положення про ці Ради. Отже, на місцеві органи державної влади (передусім обласні військові адміністрації (ОВА)) та органи місцевого самоврядування покладено завдання щодо тимчасового розміщення ВПО та створення умов для їхньої соціалізації.

В Україні питання підтримки та залучення внутрішньо переміщених осіб до діяльності громад у контексті їхньої інтеграції регулюються низкою нормативно-правових актів: Конституція України; Законами України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про органи самоорганізації населення», «Про соціальні послуги», «Про публічні консультації», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації»; Постанова Кабінету Міністрів від 1 жовтня 2014 р. № 509 «Про облік осіб, які переміщуються з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції» тощо. На сьогодні Кабінетом Міністрів України прийнято: Постанову від 01 вересня 2023 року № 930 «Деякі питання функціонування місць тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб»; Постанову від 4 серпня 2023 року № 812 «Про затвердження Примірною положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб», яке регулює роботу рад з питань ВПО (при місцевих та обласних органах влади створені як консультативно-дорадчі органи ради ВПО, з метою залучення ВПО до участі у реалізації регіональної політики у сфері забезпечення та захисту прав та інтересів цієї категорії осіб, сприяння діяльності територіальних громад у розвитку ефективних механізмів адаптації та інтеграції ВПО); Постанову від 18 квітня 2023 року № 330 «Про утворення Координаційного штабу з питань забезпечення реалізації прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» (для забезпечення налагодження міжвідомчої координації діяльності органів влади, ОМС, військових формувань, утворених відповідно до законів, правоохоронних органів та громадських об'єднань з питань реалізації прав і свобод ВПО); Постанову від 21 квітня 2023 року № 390 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 5 березня 2022 року № 206» (якою передбачено звільнення осіб, які вимушено покинули своє житло внаслідок збройної агресії проти України, від сплати рахунків за спожиті комунальні послуги, якщо таке житло розміщується на ТОТ або територіях бойових дій); Постанову від 07 травня 2024 року № 512 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 травня 2022 року № 634» (якою передбачено звільнення від орендної плати орендарів майна, розташованого у зоні активних бойових дій та на окупованих територіях, а також встановлення ОМС та їхнім підприємствам пільгової щомісячної орендної плати — 1 гривню за 1 квадратний метр площі гуртожитків, облаштованих для розміщення ВПО) та інші. З моменту виникнення

явища внутрішнього переміщення у 2014 році Кабінет Міністрів України вже декілька разів схвалював державні стратегії та плани заходів із їх виконання, спрямовані на захист прав, інтеграцію та покращення становища ВПО: комплексну державну програму щодо підтримки, соціальної адаптації та реінтеграції громадян України, які переселилися з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції в інші регіони України, на період до 2017 року; Стратегію інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження довгострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2020 року; Стратегію інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року; нині, Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року й операційний план заходів з її реалізації у 2023–2025 роках. Основним стратегічним документом на сьогоднішній день щодо реалізації державної політики адаптації внутрішньо переміщених осіб є Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року, яка була схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. [11]. Основними цілями Стратегії є: посилення спроможності держави реагувати на виклики щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб; забезпечення умов для безпечної евакуації людей з небезпечних районів, задоволення їхніх гуманітарних потреб; сприяння адаптації ВПО на новому місці проживання; сприяння інтеграції ВПО в нових громадах; підтримка безпечного повернення до покинутого місця проживання та реінтеграції людини [5]. Основними напрямками державної політики сприяння інтеграції ВПО є: забезпечення житлом, сприяння у працевлаштуванні, соціальний захист, забезпечення права на освіту, надання медичної допомоги, надання допомоги в отриманні документів, які посвідчують особу та підтверджують громадянство України, участь у місцевому самоврядуванні [5]. Тобто на місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування покладено завдання щодо підтримки ВПО, сприяння їх адаптації та повноцінному включенню в життя громад.

За даними Ради міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) в межах програми «Єднання заради дії» спільно із соціологічним центром «Соціоінформ» було проведено дослідження «Ставлення, виклики та можливості інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), у якому були дослідженні такі питання як: відносини між ВПО та членами приймаючих громад, потреби ВПО віком від 30 років та їх неповнолітніх дітей, проблеми щодо дискримінації, доступу до правової допомоги, стан інтеграції ВПО різних хвиль у вибраних приймаючих громадах, адвокація та рівень поінформованості щодо різних правозахисних питань та психологічне здоров'я. За результатами цього дослідження були зроблені

наступні висновки: основні потреби ВПО, віком від 30 років мають матеріальний характер — житло (35%), затримки, або неможливість отримання соціальних виплат; серед нематеріальних потреб були зазначені: працевлаштування (сприяння у пошуку роботи з гідною оплатою праці), перекваліфікація, промоція наявних робочих місць, сприяння ВПО у відкритті власної справи: навчання, консультування, надання фінансування для старту бізнесу, психологічна підтримка — психологічна допомога та реабілітація (більше фахівців); наявність єдиного інформаційного ресурсу (або хабу), який би інформував і координував ВПО, щодо доступних їм видів допомоги, послуги з соціального догляду (допомога у догляді за дітьми, чи літніми людьми, людьми з інвалідністю) [9].

Узагальнюючи соціологічні дослідження та дослідження науковців основними викликами, які виникають у процесі інтеграції та адаптації ВПО є: соціальні, психологічні, культурні, комунікативні, економічні, інфраструктурні та інші [14, 8]. Соціальні та культурні виклики можуть проявлятися внаслідок самої суті різноманіття. Громадяни, які складають групу ВПО часто зіштовхуються з труднощами соціалізації в новому середовищі через відмінності мови, звичаїв, традицій, а також через стереотипи та упереджене ставлення місцевого населення. До цієї групи дослідники також відносять психологічні травми, оскільки ВПО, які пережили втрату домівок, насильство або інші травмуючі події, можуть мати потребу в спеціалізованій психологічній допомозі для адаптації до нових обставин. Економічні виклики пов'язані зі складностями внаслідок обмежених можливостей працевлаштування та фінансової нестабільності самої громади. ВПО можуть стикатися з труднощами у пошуку роботи через високий рівень безробіття, недостатній рівень кваліфікації або відсутність мережових зв'язків, відсутність стабільного доходу може посилити соціальну вразливість ВПО, обмежуючи їх доступ до житла, освіти та медичних послуг. Інфраструктурні виклики пов'язані з розгалуженістю соціальної інфраструктури у приймаючих громадах. Цю групу формують житлові проблеми та труднощі доступу до соціальних послуг. Як свідчать дослідження, житлова проблематика фактично є досить вагомою проблемою щодо розміщення ВПО. Більша частина, внаслідок відсутності соціального житла вимушені винаймати житло, що своєю чергою вимагає певного рівня фінансової спроможності громадян з числа ВПО. Тому, забезпечення ВПО доступним житлом у приймаючих громадах є одним з найскладніших викликів, особливо в умовах обмежених ресурсів та збільшення кількості переміщених осіб.

Наявність існуючих проблем вказує на необхідність перегляду державної політики, а саме посилення міжвідомчої взаємодії, залучення додаткового фінансування, міжнародної допомоги, формування сучасної цифрової платформи обліку ВПО. Важливу роль в цьому процесі відіграє моніторингове оцінювання потреб ВПО, яке спрямовано на збір та аналіз даних щодо системи забезпечення прав і можливостей ВПО у громаді, метою якого є виявлення того, чи задовольняє ця система ключові потреби ВПО. Також доцільно звернути увагу на необхідність розширення інформаційної підтримки для ВПО. Організація інформаційних кампаній, спрямованих на руйнування стереотипів та попереджень щодо ВПО, сприяє формуванню позитивного ставлення і сприйняття переміщених осіб [14]. Незважаючи на реалізовані інформаційні кампанії щодо прав переселенців, порядку оформлення допомог, доступу до медичних, психологічних та соціальних послуг, значна кількість осіб досі не має достатньої обізнаності щодо своїх можливостей. Особливо це стосується вразливих груп — літніх осіб, людей з інвалідністю або тих, хто має обмежений доступ до цифрових технологій. Залучення широкого кола зацікавлених сторін (центральні органи виконавчої влади, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, організації громадянського суспільства та громадськість) до процесу адаптації ВПО сприятиме обміну знаннями, ресурсами та кращими практиками.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проблема внутрішнього переміщення населення в Україні стала однією з найгостріших наслідків війни. Роль органів місцевого самоврядування у процесі реалізації державної політики щодо внутрішньо переміщених осіб є ключовою. Ефективна адаптація ВПО значною мірою залежить від наявності дієвих інструментів реалізації державної політики на місцевому рівні, серед яких: створення дорадчих рад за участі переселенців, реалізація програм соціального захисту, забезпечення тимчасовим житлом, організація соціально-культурних заходів, підтримка працевлаштування, а також розвинуті канали комунікації між владою та громадянами. Успішна реалізація державної політики яка спрямована на інтеграцію і адаптацію ВПО на місцевому рівні потребує врахування специфіки громад. Лише комплексні та скоординовані зусилля органів виконавчої влади, місцевих органи державної влади, органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, можуть забезпечити та сприяти інтеграції та адаптації ВПО, створюючи умови для мирного та стабільного розвитку країни.

Література

1. Аналітичний звіт за результатами фокус-групового дослідження. «Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах». URL: <https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2023/06.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Бабенко В. А. Внутрішньо переміщені особи в Україні: проблеми та перспективи інтеграції : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2017. 240 с.
3. Внутрішньо переміщені особи. Вебсайт Інформаційно-обчислювального центру Міністерства соціальної політики. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення: 26.10.2025)
4. Гожда К. С., Рекотова О. П. Генезис поняття «внутрішньо переміщених осіб». *Молодий вчений*. 2018. № 4(2). С. 659–662.
5. Інформаційна довідка щодо інтеграції внутрішньо переміщених осіб. <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33607.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Капінус О. Державне регулювання внутрішньої міграції: понятійно-категоріальний апарат. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. 3(34). С. 17–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_5 (дата звернення: 20.10.2025).
7. Кульчицький, Т. Р. Поняття та ознаки внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2017. № 1(19). С. 51–57.
8. Про затвердження Примірного положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2023 р. № 812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/812-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.10.2025).
9. Результати дослідження «Ставлення, виклики та можливості інтеграції ВПО» URL: <https://yednanniazaradydii.org.ua/rezultaty-doslidzhennia-stavlennia-vyklyky-ta-mozhlyvosti-intehratsii-vpo/> (дата звернення: 23.10.2025).
10. Селіхов Д. А. Механізм забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб органами місцевого самоврядування. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/08/6.pdf> (дата звернення: 26.10.2025).
11. Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Тихончук Л., Боровик М. Публічне управління інтеграційними процесами внутрішньо переміщених осіб у приймаючих громадах. *Механізм регулювання економіки*. 2023. 3(101). С. 50–54. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/168> (дата звернення: 26.10.2025).
13. Хімінець В. В., Головка А. А. Засади соціальної та економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб. *STRATEGIC PANORAMA*. 2022. № 2. С. 68–75. URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/download/145/145> (дата звернення: 23.10.2025).
14. Шапошнікова І. В., Пристай І. Р. Стратегії та виклики інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-11-02-04/2024-11-02-04> (дата звернення: 23.10.2025).

References

1. Analytichniy zvit za rezultatsy fokus-hrupovoho doslidzhennia. "Intehratsiia vnutrishno peremishchenykh osib u pryimaiuchykh hromadakh". URL: <https://www.vplyv.org.ua/wp-content/uploads/2023/06.pdf>
2. Babenko V. A. Vnutrishno peremishcheni osoby v Ukraini: problemy ta perspektvy intehratsii: monohrafiia. Kyiv: Instytut demohrafiy ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, 2017. 240 s.
3. Vnutrishno peremishcheni osoby. Vebсайт Informatsiino-obchysliuvalnoho tsentru Ministerstva sotsialnoi polityky. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
4. Hozhda K. Ye., Rekotova O. P. Henezys poniattia "vnutrishno peremishchenykh osib". *Molodyi vchenyi*. 2018. № 4(2). S. 659–662.
5. Informatsiina dovidka shchodo intehratsii vnutrishno peremishchenykh osib <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33607.pdf>
6. Kapinus O. Derzhavne rehudiuvannia vnutrishnoi mihratsii: poniatiino-katehorialnyi aparat. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannia. 2017. 3(34). S. 17–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_3_5
7. Kulchytskyi, T. R. Poniattia ta oznaky vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini. *Administratyvne pravo i protses*. 2017. № 1(19). S. 51–57.
8. Pro zatverdzhennia Prymirnogo polozhennia pro Radu z pytan vnutrishno peremishchenykh osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 serpnia 2023 r. № 812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/812-2023-%D0%B-F#Text>.
9. Rezultaty doslidzhennia "Stavlennia, vyklyky ta mozhlyvosti intehratsii VPO". URL: <https://yednanniazaradydii.org.ua/rezultaty-doslidzhennia-stavlennia-vyklyky-ta-mozhlyvosti-intehratsii-vpo/>

10. Selikhov D. A. Mekhanizm zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib orhanamy mistsevoho samovriaduvannia. Elektronne naukovye vydannia "Analitychno-porivnialne pravo navstvo". URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/08/6.pdf>.

11. Stratehiia derzhavnoi polityky shchodo vnutrishnoho peremishchennia na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 kvitnia 2023 r. № 312-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>

12. Tykhonchuk L., Borovyk M. Publichne upravlinnia inte hratsiiny my protsesamy vnutrishno peremishchenykh osib u pryimaiuchykh hromadakh. Mekhanizm rehuliu vannia ekonomiky. 2023. 3(101). S. 50–54 URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/168>.

13. Khiminets V. V., Holovka A. A. Zasady sotsialnoi ta ekonomichnoi inte hratsii vnutrishno peremishchenykh osib. STRATEGIC PANORAMA. 2022. № 2. S. 68–75. URL: <https://niss-panorama.com/index.php/journal/article/download/145/145>

14. Shaposhnikova I. V., Prystai I. R. Stratehii ta vyklyky inte hratsii vnutrishno peremishchenykh osib u terytorialnykh hromadakh v umovakh voiennoho stanu. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-11-02-04/2024-11-02-04>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025

Павленко Олег Анатолійович

доктор педагогічних наук,

начальник кафедри загальновійськових дисциплін

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Pavlenko Oleg

Doctor of Pedagogical Sciences,

Head of the Combined Military Disciplines

Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies

ORCID: 0000-0001-8752-1949

Зіборева Ольга Борисівна

доктор філософії в галузі права,

провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Ziborieva Olha

Doctor of Philosophy in Law,

Leading researcher of the research department

Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technologies

ORCID: 0000-0001-7566-4600

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11537

ДОБРОВОЛЬЧІ ФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

VOLUNTEER FORMATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM OF NATIONAL SECURITY AND TERRITORIAL DEFENSE OF UKRAINE: ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. В статті проведено аналіз діяльності добровольчих формувань територіальних громад (ДФТГ) через призму публічного управління у сфері національної безпеки та оборони. Розглянуто роль і місце ДФТГ у системі публічного управління сектором безпеки, координацію з військовими адміністраціями, Силами територіальної оборони та органами місцевого самоврядування. Проаналізовано управлінські підходи до організації, фінансування та кадрового забезпечення формувань, а також проблеми відсутності статусу юридичної особи та механізми їх подолання через участь органів місцевого самоврядування та державну підтримку. Підкреслено, що ефективне публічне управління ДФТГ сприяє підвищенню обороноздатності держави, оперативності реагування на загрози та формуванню дієвої моделі національного спротиву.

Мета. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування добровольчих формувань територіальних громад у системі оборони України та визначення ключових управлінських підходів до їх інтеграції в національну безпекову політику.

Матеріали та методи. У процесі дослідження було використано комплекс нормативно-правових, аналітичних та емпіричних джерел, які стали основою для вивчення діяльності добровольчих формувань територіальних громад в контексті державного управління у сфері оборони.

Результати. В результаті встановлено, що добровольчі формування територіальних громад є важливим елементом системи оборони України, які потребують ефективного державного управління, координації з владою та ЗСУ, а також чіткої нормативно-правової бази для підвищення своєї ефективності та інтеграції у національну систему безпеки.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосередитися на розробці інтегрованих моделей управління добровольчими формуваннями територіальних громад із вдосконаленням координації між підрозділами, органами місцевого самоврядування та силовими структурами та впровадженням цифрових платформ для оперативного управління ресурсами та комунікації, з можливістю апробації в пілотних регіональних проєктах у стратегічно важливих громадах.

Ключові слова: державне управління, національна безпека, територіальна оборона, добровольчі формування, оборона України, територіальні громади.

Summary. Introduction. The article is devoted to the analysis of the activities of voluntary formations of territorial communities (VFG) through the prism of public administration in the sphere of national security and defense. The integration of VFG into the system of public administration of the security sector, coordination with military administrations, Territorial Defense Forces and local self-government bodies is considered. The analysis of managerial approaches to the organization, financing, and staffing of formations, as well as the problems of the lack of legal entity status and mechanisms for overcoming them through the participation of local governments and state support, was conducted. It is emphasized that effective public governance of the Federal Territorial Administration contributes to increasing the state's defense capability, the efficiency of responding to threats, and the formation of an effective model of national resistance.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the expediency of using voluntary formations of territorial communities in the defense system of Ukraine and to determine the key management approaches to their integration into the national security policy.

Materials and methods. In the research process, a complex of regulatory, analytical and empirical sources was used, which became the basis for studying the activities of voluntary formations of territorial communities in the context of state administration in the field of defense.

Results. As a result, it was established that voluntary formations of territorial communities are an important element of the defense system of Ukraine. They require effective state management, coordination with the authorities and the Armed Forces of Ukraine, as well as a clear regulatory and legal framework to increase their effectiveness and integration into the national security system.

Prospects. Further research may focus on developing integrated models for managing voluntary formations of territorial communities with improved coordination between units, local governments, and law enforcement agencies, and the implementation of digital platforms for operational resource management and communication, with the possibility of testing in pilot regional projects in strategically important communities.

Key words: public administration, national security, territorial defense, volunteer formations, defense of Ukraine, territorial communities.

Постановка проблеми. Розбудова системи національного спротиву, зокрема територіальної оборони, вимагає ефективної взаємодії між військовими структурами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Добровольчі формування територіальних громад виступають новим інструментом державної оборони, забезпечуючи платформу для громадян, які прагнуть долучитися до захисту України, але з різних причин не можуть служити у Силах територіальної оборони Збройних Сил України — зокрема через вікові чи фізичні обмеження, сімейні обставини або інші поважні причини.

Створення, організація та функціонування ДФТГ як єдиної системи управління потребують: узгодженості управлінських рішень, ефективної координації між різними рівнями влади, чіткого визначення джерел та процедур фінансування, а також належного контролю за використанням ресурсів.

Незважаючи на наявність законодавчої бази, що регламентує діяльність таких формувань, на практиці зберігаються проблеми щодо фінансування, матеріально-технічного забезпечення та організації діяльності, особливо в умовах воєнного стану.

Водночас члени ДФТГ, які залучаються до виконання бойових завдань на підставі рішення Голо-

вокомандувача, отримують комплекс гарантій, що надаються контрактникам і мобілізованим. Однак, інші добровольці, які не залучаються до безпосередніх бойових дій, стикаються з організаційними та соціальними викликами, що зумовлює необхідність детального визначення їхнього правового статусу, рівня державних гарантій та співвідношення прав і обов'язків із військовослужбовцями Сил територіальної оборони.

Таким чином, перед державним управлінням постає завдання формування ефективного механізму інтеграції ДФТГ у систему національної безпеки та оборони, що забезпечуватиме належне нормативно-правове, фінансове, організаційне та кадрове підґрунтя їх діяльності. Удосконалення цього механізму потребує наукового обґрунтування управлінських рішень та вироблення практичних рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління у сфері територіальної оборони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опрацьованих джерел свідчить, що у вітчизняній літературі науковці здебільшого приділяють увагу соціальному захисту та матеріальному забезпеченні членів ДФТГ, а також питанням їхньої підготовки. Різні аспекти цієї багатогранної

проблеми досліджують Бутусов Ю. [4], Ворона П. [5], Бобрицький Л. [5], Горпинюк О. [6], Завістовський О. [7], Мина В. [8], Хорт І. [9] та інші. Але важливим напрямом, який потребує подальшого вивчення, є інтеграція ДФТГ у систему державного публічного управління сектором безпеки та оборони, координація їхньої діяльності з органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та силами територіальної оборони.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування добровольчих формувань територіальних громад у системі оборони України та визначення ключових управлінських підходів до їх інтеграції в національну безпекову політику.

Виклад основного матеріалу. Добровольчі формування територіальних громад є невід'ємною складовою системи територіальної оборони України та ключовим елементом національної системи спротиву. Вони створюються на рівні місцевих громад для участі у заходах з охорони та оборони населених пунктів, виконання інженерних, логістичних та інших допоміжних завдань, спрямованих на забезпечення потреб територіальної оборони та реагування на загрози національній безпеці.

Завдання територіальної оборони закріплені на законодавчому рівні, зокрема, це передбачено у Законі України «Про основи національного спротиву» [2], Положенні про добровольчі формування територіальних громад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1449 [3], а також у Порядку організації, забезпечення та проведення підготовки добровольчих формувань територіальних громад для виконання завдань територіальної оборони (постанова КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1447) та інших підзаконних актах. Дані документи визначають правовий статус формувань, порядок їх організації та взаємодії з органами влади, що забезпечує законодавчу основу для їх функціонування.

Членом добровольчого формування може стати громадянин України віком від 18 років, який проживає на території громади, пройшов медичний, професійний та психологічний відбір і уклав контракт добровольця територіальної оборони. Контракт укладається між командиром формування та особою, яка подала заяву про членство, строком на три роки [3]. Члени ДФТГ, які уклали контракт, користуються соціальними та правовими гарантіями, передбаченими законодавством України, зокрема Законом «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей» [1] та статтею 119 Кодексу законів про працю України. Зокрема, це гарантує збереження робочого місця та середнього заробітку під час виконання обов'язків, а також доступ до пільг і гарантій у період мобілізації чи підготовки до неї [6].

Таким чином, система соціально-правового захисту членів ДФТГ є комплексною, стабільною та детермінованою, що позитивно впливає на націо-

нальну безпеку та мотивує громадян до добровільної участі у територіальній обороні.

Добровольчі формування територіальних громад займають особливе проміжне положення між державними військовими структурами та місцевими громадами, а також тісно пов'язані з органами місцевого самоврядування (ДФТГ створюються територіальними громадами і діють на їхній території, що дозволяє швидко реагувати на локальні загрози та ефективно використовувати ресурси на місцях).

Відповідно до абзацу 2 частини 1 статті 4 Закону України № 1702 [2], територіальна оборона держави складається з трьох основних складових — військової, цивільної та військово-цивільної. Добровольчі формування територіальних громад разом зі штабами зон (районів) територіальної оборони, які створюються обласними та районними військовими адміністраціями, належать саме до військово-цивільної складової. Для ефективної участі у заходах територіальної оборони органам місцевого самоврядування важливо чітко розуміти статус, завдання та повноваження суб'єктів інших складових системи, адже взаємодія між ними здійснюється на всіх рівнях — від місцевого до державного.

Водночас, військова складова територіальної оборони охоплює такі основні елементи: Командування Сил територіальної оборони Збройних Сил України; регіональні органи військового управління Сил територіальної оборони; бригади Сил територіальної оборони Збройних Сил України; батальйони, що входять до складу цих бригад; інші сили і засоби Збройних Сил України, залучені за рішенням Головнокомандувача. Законодавство надає особливу роль саме військовій складовій, якій належить провідна роль в організації територіальної оборони.

Відтак, органи місцевого самоврядування та військові адміністрації населених пунктів, на території яких створені добровольчі формування територіальних громад, повинні враховувати, що вимоги щодо організації діяльності, виконання окремих завдань та матеріально-технічного забезпечення формувань, які надходять від керівників підрозділів Збройних Сил України у межах їхньої територіальної юрисдикції, мають пріоритетний характер і підлягають першочерговому виконанню.

Водночас значну роль у системі територіальної оборони відіграє й цивільна складова. Згідно із частиною 3 статті 4 Закону № 1702 «Про основи національного спротиву» [2], до неї належать усі державні органи та органи місцевого самоврядування, залучені до реалізації заходів територіальної оборони.

Чітке розуміння ролей і повноважень кожного учасника цього процесу є надзвичайно важливим для органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій, адже від цього залежить обсяг їхніх повноважень у сфері забезпечення діяльності ДФТГ, а також визначення кола суб'єктів, які мо-

жуть надавати підтримку, координувати або давати розпорядження щодо питань функціонування добровольчих формувань.

Організація взаємодії в межах національного спротиву на рівні територіальної громади передбачає чітку координацію між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та підрозділами Сил територіальної оборони. Основою цієї взаємодії є спільне розроблення єдиного плану заходів з територіальної оборони, у якому визначаються завдання ДФТГ, джерела їхнього забезпечення та порядок використання ресурсів громади, у тому числі благодійної чи гуманітарної допомоги.

Використання благодійної або гуманітарної допомоги можливе лише за умови, якщо благодійник або волонтерська організація надали згоду на її використання для оборонних потреб або не визначили конкретного цільового призначення цих ресурсів. Водночас органи місцевого самоврядування (ОМС) повинні враховувати, що частина міжнародних партнерських і благодійних програм прямо забороняє використання наданих ресурсів для військових чи оборонних цілей. Тому перед передачею такої допомоги на потреби територіальної оборони необхідно попередньо узгодити умови її використання з організацією, яка надала підтримку.

Оскільки ДФТГ не мають статусу юридичної особи, усі матеріальні ресурси мають оприбутковуватися на балансі ОМС, а їх передача здійснюється за актом приймання-передачі відповідно до запиту командира формування. Для фінансування потреб ДФТГ громада має ухвалити місцеву цільову програму з питань територіальної оборони, що визначає конкретні заходи, відповідального розпорядника бюджетних коштів і механізм фінансування. Такі програми затверджуються сесією місцевої ради або начальником військової адміністрації. Видатки можуть проводитися безпосередньо з місцевого бюджету або у формі субвенцій державному бюджету для фінансування військових частин, ТЦК чи підрозділів Нацгвардії. Закупівлі товарів і послуг для забезпечення ДФТГ здійснюються за процедурами, визначеними Законом України «Про оборонні закупівлі», у тому числі за прямими договорами.

Інформація про ДФТГ, їх чисельність і забезпечення є службовою та обмежується у доступі на період воєнного стану. Водночас після його скасування громади зобов'язані оприлюднити дані про використання коштів і майна, звітувавши перед населенням.

Таким чином, ефективна організація заходів із взаємодії в рамках національного спротиву на місцевому рівні вимагає належного планування, дотримання норм чинного законодавства, прозорих механізмів фінансування та дотримання вимог безпеки і звітності.

На час дії воєнного стану сільські, селищні та міські голови мають право одноосібно приймати рішення про використання коштів місцевого бюджету для по-

треб Збройних Сил України або забезпечення заходів правового режиму воєнного стану. Такі рішення ухвалюються лише за запитом військового командування чи військової адміністрації у випадку невідкладної потреби і оформлюються розпорядженням голови громади без погодження з радою чи виконкомом. Розпорядження можуть стосуватися, зокрема, закупівлі матеріалів, пального, забезпечення ДФТГ, проведення евакуації населення чи організації харчування підрозділів [4]. Важливо, що органи місцевого самоврядування не можуть самостійно здійснювати заходи воєнного режиму — вони лише фінансово та організаційно підтримують дії військового командування. Після прийняття такого розпорядження місцева рада зобов'язана внести зміни до програми територіальної оборони та місцевого бюджету, виходячи з факту ухваленого рішення. Договори, укладені головою громади під час воєнного стану, не потребують затвердження радою, якщо їх строк не перевищує одного року після скасування воєнного стану.

Крім того, відповідно до п. 222 Прикінцевих положень Бюджетного кодексу України, громади можуть перераховувати кошти з місцевих бюджетів до державного бюджету для потреб мобілізації та оборони. Таке рішення ухвалюється місцевою радою або військовою адміністрацією і не потребує затвердження місцевої програми чи укладення договору. Кошти зараховуються до спеціального фонду державного бюджету за кодом КТПКВК 9820.

Отже, законодавство забезпечує оперативність прийняття рішень органами місцевого самоврядування у сфері фінансування оборонних заходів, водночас залишаючи за військовим командуванням провідну координаційну роль.

Основна перевага застосування ДФТГ полягає у здатності забезпечувати оперативне реагування на локальні загрози без залучення значних сил Збройних Сил України. Залучення громадян до участі у таких формуваннях сприяє реалізації концепції всеохоплюючої оборони, заснованої на принципі широкої участі населення у забезпеченні національної безпеки. Залучення місцевих жителів, які добре знають територію, інфраструктуру та особливості своєї громади, можуть більш ефективно організовувати оборону критичних об'єктів, транспортних комунікацій, ліній постачання тощо. Водночас діяльність таких формувань сприяє підвищенню рівня громадянської свідомості, розвитку культури безпеки та національно-патріотичного виховання.

Для забезпечення ефективної діяльності добровольчих формувань територіальних громад в умовах воєнного стану на місцевому рівні реалізуються спеціальні цільові програми з питань територіальної оборони. Перелік заходів таких програм охоплює організаційні, матеріально-технічні, логістичні та інформаційні напрями підтримки ДФТГ і підрозділів територіальної оборони. До основних заходів належить: *транспортне забезпечення* (перевезення

членів формувань, придбання або оренду транспортних засобів); *матеріально-технічне зміцнення* (закупівлю засобів зв'язку, аптечок, спорядження, предметів облаштування позицій, ремонт місць дислокації); *медичне забезпечення* (попереднє обстеження кандидатів у ДФТГ, придбання медичних матеріалів); *інформаційну підтримку* (проведення кампаній з інформування населення, виготовлення посвідчень членів формувань); а також *логістичну та побутову підтримку* (організацію харчування, облаштування блокпостів, забезпечення умов для зборової підготовки та чергування).

Комплексне виконання зазначених заходів дозволяє підвищити боєздатність територіальних громад, зміцнити їхню стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити ефективну взаємодію між місцевим самоврядуванням, військовими структурами та громадянським суспільством у сфері національної безпеки.

Більшість заходів реалізується через надання субвенцій з місцевих бюджетів до державного бюджету, що дозволяє уникати порушень законодавства щодо військових закупівель органами місцевого самоврядування.

У цілому, програма спрямована на забезпечення готовності ДФТГ і підрозділів тероборони до виконання завдань оборони, підтримку їх функціонування та інтеграцію місцевих ресурсів у загальнодержавну систему безпеки.

Аналізуючи участь ДФТГ у заходах оборони виокремлюємо декілька рівнів організації, а саме: командир формування діє як член територіальної оборони, голова громади або обласної військової адміністрації відповідає за виділення ресурсів, а територіальні центри комплектування та соціальної підтримки здійснюють облік і оперативний контроль. Але ефективність координації іноді ускладнюється через розмитість повноважень і відсутність єдиного планування між рівнями громада — область — Генеральний штаб, що призводить до затримок у прийнятті рішень, неузгодженості дій та нерівномірного розподілу ресурсів, знижуючи оперативність реагування на загрози. Для підвищення ефективності взаємодії необхідне чітке визначення повноважень, запровадження єдиних процедур планування та координації між усіма рівнями управління, а також регулярне проведення навчань і тренувань із залученням усіх зацікавлених сторін.

Обґрунтування управлінських підходів до інтеграції добровольчих формувань територіальних громад у систему державного управління сектором безпеки та оборони ґрунтується на необхідності забезпечення цілісності, узгодженості та ефективності функціонування системи національної безпеки в умовах воєнного стану та загроз територіальній цілісності України. Передусім інтеграція добровольчих формувань територіальних громад передбачає поєднання централізованого державного управління з елементами децентралізації, що дозволяє макси-

мально ефективно використовувати потенціал місцевих ресурсів. На нашу думку, для ефективного функціонування добровольчих формувань необхідне впровадження системного управлінського підходу, який поєднує державне регулювання, військову координацію та громадянську ініціативу, та ґрунтується на принципах єдності командування, субсидіарності, координації та відповідальності.

На стратегічному рівні ключовим є *нормативно-правовий підхід*, який забезпечує правове закріплення ролі та місця ДФТГ у структурі сектора безпеки й оборони. Він передбачає чітке визначення компетенцій, повноважень і підпорядкування добровольчих формувань, що унеможливує дублювання функцій між військовими, цивільними та місцевими органами влади.

На організаційному рівні доцільним є застосування *інституційно-координаційного підходу*, який забезпечує взаємодію ДФТГ із Силами територіальної оборони, військовими адміністраціями, ОМС та іншими структурами сектора безпеки. Ефективність цього підходу залежить від налагодження єдиної системи управління, стандартизації процедур планування, звітності та обміну інформацією.

З управлінської точки зору важливим є також *ресурсно-функціональний підхід*, який зосереджується на забезпеченні формувань необхідними матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами. Його реалізація передбачає створення механізмів державної підтримки, залучення місцевих бюджетів, благодійних та гуманітарних ресурсів, а також формування кадрового резерву територіальної оборони.

Крім того, інтеграція ДФТГ у систему державного управління потребує впровадження *системно-комунікаційного підходу*, який сприяє формуванню єдиного інформаційного простору між усіма суб'єктами територіальної оборони. Зокрема, це передбачає розвиток цифрових платформ управління, автоматизованого обліку, моніторингу діяльності формувань та підвищення прозорості управлінських процесів.

Отже, інтеграція добровольчих формувань територіальних громад у систему державного управління сектором безпеки та оборони має ґрунтуватися на комплексному поєднанні правового, організаційного, ресурсного та комунікаційного підходів. Такий підхід забезпечує узгодженість дій державних і місцевих органів, підвищує обороноздатність країни та сприяє формуванню ефективної моделі національного спротиву. Для подальшого розвитку добровольчих формувань територіальних громад важливим є вдосконалення законодавчої бази, запровадження єдиних державних програм підтримки, розроблення цифрових платформ управління, проведення пілотних проектів у регіонах із підвищеним рівнем загроз, а також підвищення професійної підготовки керівників громад і командирів формувань. Зокрема, доцільним є створення єдиного реєстру районів оборони, розроблення методичних

рекомендацій з питань інженерного облаштування, удосконалення механізмів міжвідомчої координації та запровадження системної фінансової підтримки добровольчих формувань через державний бюджет.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене нами дослідження засвідчило, що добровольчі формування територіальних громад є важливою складовою системи національного спротиву та територіальної оборони України, забезпечуючи оперативну локальну реакцію на загрози безпеці держави. Вони виконують інтеграційну функцію на перетині державної оборонної системи та територіальної громади, створюючи мобілізаційний резерв, підтримуючи локальну оборонну готовність та охорону стратегічно важливих об'єктів критичної інфраструктури. Ефективність діяльності ДФТГ значною мірою залежить від інтеграції у систему державного управління сектором безпеки та оборони, налагодження координаційних механізмів між різними рівнями управління, чіткого розмежування повноважень та забезпечення стабільного кадрового, матеріального й фінансового підґрунтя.

Водночас, відсутність статусу юридичної особи, недосконалість законодавчої бази, обмежені повноваження у фінансуванні та веденні господарської діяльності, а також неоднозначність процедур отримання благодійної допомоги та залучення ресур-

сів громади створюють ризики для оперативності та прозорості функціонування ДФТГ. Недосконалість нормативної бази може призводити до неузгодженості дій між суб'єктами територіальної оборони, затримок у прийнятті управлінських рішень та обмежень у мобілізації ресурсів.

Виходячи з цього, доцільним є вдосконалення законодавства щодо правового статусу ДФТГ, встановлення єдиних процедур організації, фінансування та забезпечення їх діяльності, а також формування механізмів державної підтримки. На нашу думку, це дозволить підвищити ефективність інтеграції формувань у систему національної безпеки, зміцнити обороноздатність держави та забезпечити стійкий розвиток системи територіальної оборони. Подальші наукові дослідження повинні зосередитися на розробці інтегрованих моделей управління добровольчими формуваннями територіальних громад, удосконаленні координації між підрозділами, органами місцевого самоврядування та силовими структурами, а також на впровадженні цифрових платформ для оперативного управління ресурсами та комунікації. Апробація таких підходів можлива у пілотних регіональних проєктах у стратегічно важливих громадах, що сприятиме підвищенню ефективності та оперативності діяльності системи територіальної оборони.

Література

1. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 № 2011-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Положення про добровольчі формування територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-п#Text> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Бутусов Ю. Добровольчі батальйони: структура, страхи, проблеми бойового застосування. 2014. URL: https://zn.ua/ukr/internal/dobrovolchi-batalyoni-struktura-strahi-problemiboyovogo-zastosuvannya_.html (дата звернення: 15.10.2025).
5. Ворона П., Бобрицький Л. Добровольчий рух та волонтерство в Україні як самозахист суспільства від зовнішньої небезпеки. *Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Полтава, 17 листопада 2021 року). Полтава : Полтавський юридичний інститут Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, 2021.
6. Горпинюк О. Правовий статус діяльності добровольчих формувань територіальних громад. У *Кримінально-правові відповіді на виклики воєнного стану в Україні: матеріали міжнар. наук. конф.* (м. Харків, 5 травня 2022 року). Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2022.
7. Завістовський О. Право громадян на участь у добровольчих формуваннях. У *Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди відзначення Міжнародного дня прав людини* (м. Київ, 5 грудня 2024 року). Київ : ДНДІ МВС України.
8. Мина В. Місце сил добровольчих формувань територіальних громад в правоохоронній системі. У *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 6 лютого 2025 р.). Київ: Київський інститут Національної гвардії України.
9. Хорт І. Професійна підготовка підрозділів Сил ТрО в умовах правового режиму воєнного стану та відсічі збройної агресії РФ. У *Збірник матеріалів Міжнародного науково-практичного онлайн-семінару* (м. Кривий Ріг, 29 квітня 2022 року). Кривий Ріг : ДонДУВС, 2022.

References

1. Law of Ukraine “On Social and Legal Protection of Servicemen and Members of Their Families” dated 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text> (accessed 15.10.2025).
2. Law of Ukraine “On the Fundamentals of National Resistance” dated 16.07.2021 № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (accessed 15.10.2025).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine Resolution “Regulations on Volunteer Territorial Community Formations” dated 29.12.2021 № 1449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-п#Text> (accessed 15.10.2025).
4. Butusov, Y. (2014, August 29). Volunteer battalions: structure, fears, problems of combat use. URL: <https://zn.ua/ukr/internal/dobrovolchi-batalyoni-struktura-strahi-problemiboyovogo-zastosuvannya-.html>
5. Vorona, P., & Bobrytsky, L. (2021). Volunteer movement and volunteering in Ukraine as self-defense of society against external threats: Adaptation of the Ukrainian legal system to European Union law — theoretical and practical aspects. In Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Poltava, November 17, 2021). Poltava: Poltava Law Institute of Yaroslav Mudryi National Law University.
6. Horpyniuk, O. (2022). Legal status of the activities of volunteer territorial community formations. In Criminal Law Responses to Challenges of Martial Law in Ukraine: Proceedings of the International Scientific Conference (Kharkiv, May 5, 2022). Kharkiv: Yaroslav Mudryi National Law University.
7. Zavistovskyi, O. (2024). Citizens’ right to participate in volunteer formations. In Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference on the Occasion of International Human Rights Day (Kyiv, December 5, 2024). Kyiv: DNDI of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.
8. Myna, V. (2025). The place of volunteer territorial community forces in the law enforcement system. In Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Kyiv, February 6, 2025). Kyiv: Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine.
9. Khort, I. (2022). Professional training of territorial defense units under the legal regime of martial law and repelling armed aggression of the Russian Federation. In Proceedings of the International Scientific and Practical Online Seminar (Kryvyi Rih, April 29, 2022). Kryvyi Rih: Donetsk State University of Internal Affairs (DonDUVS).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025

УДК 352

Саенко Ольга Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами,
навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Saienko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Public Service and Educational Institution Management
Educational and Research Institute of Public Administration and Postgraduate Education
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"
ORCID: 0000-0001-9438-0304

Сич Тетяна Володимирівна

доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Sych Tetiana

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the
Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0003-0230-3374

Терент'єва Ольга Леонідівна

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Terentieva Olha

Candidate of Public Administration Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0009-0006-9539-8454

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11545

ESG-КРИТЕРІЇ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ОЦІНКИ Й СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

ESG CRITERIA AS A BASIS FOR ASSESSING AND DEVELOPING STRATEGIES FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. У статті доведено критичну необхідність відмови від виключно традиційних економічних індикаторів (ВРП, доходи бюджету) на користь багатоаспектного, комплексного підходу. Цей підхід є життєво важливим для ефективного оцінювання й стратегування сталого економічного розвитку територій. Запропоновано методологію формування Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ), який базується на міжнародно визнаних ESG-критеріях (Environmental, Social, Governance). Проаналізовано структуру ІІСГ, визначено системоутворюючі індикатори для всіх його компонентів, а також обґрунтовано ключове практичне значення Індексу. Його впровадження сприятиме зміцненню стабільного економічного зростання, підвищенню інвестиційної привабливості територій, оптимізації територіального управління та ефективному залученню міжнародного фінансування.

Мета статті – теоретично обґрунтувати засади та запропонувати практичну методологію формування ІІСГ на основі ESG-критеріїв для його подальшого застосування у стратегічному плануванні розвитку територій.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі та синтезі публікацій різних науковців. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод системного аналізу та синтезу (для визначення місця ESG-критеріїв в структурі системи сталого економічного розвитку); компаративний аналіз (для зіставлення традиційних економічних показників з багатовимірним ESG-підходом, щоб обґрунтувати переваги останнього); метод узагальнення та абстрагування (для формування теоретичних висновків).

Результати. У статті обґрунтовано, що сталий економічний розвиток територій не може бути ефективно стратегічно спланований без інтеграції ESG-критеріїв, особливо в контексті європейської інтеграції та залучення інвестицій. Запропоновано модель ІІСГ, що включає нормалізацію та зважену агрегацію ключових індикаторів у трьох вимірах (E, S, G). Визначено, що ІІСГ є потужним інструментом діагностики, який дозволяє органам місцевого самоврядування обґрунтовано пріоритизувати стратегічні цілі, відходячи від суб'єктивного підходу.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на вивчення сучасних тенденцій стратегічного управління та сталого економічного розвитку територіальних громад, а також на розробку практичних рекомендацій для доповнення класичних ESG-критеріїв показниками, що відображають принципи циркулярної економіки.

Ключові слова: ESG-критерії, стратегування, сталий економічний розвиток, територіальна громада.

Summary. Introduction. The article substantiates the critical need to move beyond purely traditional economic indicators (GRP and budget revenues) toward a multifaceted and comprehensive approach. This approach is essential for the effective assessment and development of strategies for sustainable economic development at the territorial level. The paper proposes a methodology for developing an Integrated Community Sustainability Index (ICSI) based on internationally recognized ESG criteria (Environmental, Social, and Governance). The structure of the ICSI is analyzed, system-forming indicators for all its components are identified, and the key practical significance of the Index is justified. Implementing this Index will help promote stable economic growth, enhance the investment attractiveness of territories, optimize territorial governance, and facilitate the effective attraction of international financing.

Purpose – to theoretically substantiate the principles and propose a practical methodology for developing an Integrated Community Sustainability Index (ICSI) based on ESG criteria, for its further application in the strategic planning of territorial development.

Materials and methods. The study is based on the analysis and synthesis of publications by various scholars. The following scientific methods were applied: the method of systems analysis and synthesis (to determine the role of ESG criteria within the structure of the sustainable economic development system); comparative analysis (to contrast traditional economic indicators with the multidimensional ESG approach and substantiate the advantages of the latter); and the method of generalization and abstraction (to formulate theoretical conclusions).

Results. The article substantiates that sustainable economic development of territories cannot be effectively and strategically planned without integrating ESG criteria, particularly in the context of European integration and investment attraction. A model of the Integrated Community Sustainability Index (ICSI) is proposed, which involves the normalization and weighted aggregation of key indicators across three dimensions (E, S, and G). It is established that the ICSI serves as a powerful diagnostic tool enabling local governments to prioritize strategic objectives on an evidence-based, objective basis rather than through subjective judgment.

Discussion. Future studies will focus on exploring current trends in strategic management and the sustainable economic development of territorial communities, as well as developing practical recommendations to complement classical ESG criteria with indicators that reflect the principles of the circular economy.

Key words: ESG criteria, strategy development, sustainable economic development, territorial community.

Постановка проблеми. Сучасний етап світового розвитку характеризується зростанням глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, соціальною нерівністю та необхідністю забезпечення високих стандартів прозорого управління. В Україні ці виклики багаторазово посилюються процесом повоєнного відновлення, що вимагає не просто економічного зростання, а стійкого економічного розвитку територіальних громад.

Актуальність проблеми полягає у критичній невідповідності між складністю завдань сталого розвитку територій та обмеженістю наявного методологічного інструментарію його оцінки. Традиційно

використовувані макроекономічні та фінансові індикатори (як-от обсяг валового регіонального продукту, доходи місцевих бюджетів, рівень безробіття) фіксують лише кількісні, короткострокові економічні результати. Вони виявляються абсолютно недостатніми для всебічного відображення якості життя, екологічних ризиків, ефективності територіального управління та, що є ключовим, інвестиційної привабливості територій з позиції міжнародних фінансових інституцій.

Визнаючи цей розрив, світова практика активно впроваджує ESG-критерії (Environmental, Social, Governance) як універсальний та інтегральний

стандарт оцінки стійкості, ризиків та довгострокової вартості. Однак, незважаючи на їхню доведену ефективність, теоретико-методологічні засади застосування цих критеріїв для цілей оцінки та стратегічного планування на рівні територіальних громад залишаються фрагментарними, несистематизованими та не адаптованими до національного контексту.

Таким чином, виникає наукова проблема: відсутність цілісного, науково обґрунтованого підходу до інтеграції міжнародно визнаних ESG-критеріїв у систему оцінювання стійкого економічного розвитку територій. Це, своєю чергою, ускладнює об'єктивне стратегування, унеможливорює ефективний моніторинг прогресу у сфері сталого розвитку та гальмує процес залучення міжнародного «зеленого» фінансування, яке вимагає прозорих та порівнянних ESG-метрик.

Потреба у вирішенні цієї проблеми обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування засад та розробки практичної методології формування Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ) на основі ESG-критеріїв.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних засад застосування ESG-критеріїв як основи для оцінки та стратегування сталого економічного розвитку територій ґрунтується на міждисциплінарному аналізі наукових праць у сферах економіки, фінансів та публічного управління. Питання стратегічного планування та управління розвитком територіальних громад є фундаментальними для цієї роботи і глибоко досліджені вітчизняними вченими. Значний внесок у цю сферу зробили О. Іваній [5]; К. Мануїлова, П. Несененко, О. Луньова [6]; Г. Пасемко та О. Таран [8]; І. Томашук [13]; І. Шумак та П. Мацюцький [17]. Їхні роботи розглядають механізми підвищення конкурентоспроможності, формування ефективних стратегій та забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. Ці дослідження є базою для розуміння управлінського контексту, але не виходять за рамки традиційних соціально-економічних показників. Особлива увага приділяється дослідженню ESG-критеріїв як універсального інструменту оцінки. Безпосередньо дослідженню сутності та ролі ESG-критеріїв присвятили свої роботи Л. О. Шкварчук та О. Д. Гайдін [16], а також Д. А. Затонацький [4]. Зокрема, Л. О. Шкварчук та О. Д. Гайдін розглядають ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку [16]. Концепцію сталого розвитку та адаптацію ESG-стандартів в українському регуляторному полі аналізують Н. Чернявський, Н. Гутаревич та Н. Хмельовська [14]. Паралельно, проблематика оцінювання сталого розвитку територіальних громад є предметом наукового інтересу Т. В. Панчишина [7] та М. Л. Вдовин [2], які розробляють системи індикаторів для регіонального рівня.

Аналіз наукових праць підтверджує значний інтерес до питань стратегування в територіальних гро-

мадах та окремих аспектів ESG. Однак, незважаючи на ґрунтовність наведених досліджень, нерозв'язаною частиною загальної проблеми залишається теоретичне та методологічне обґрунтування інтеграції ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у єдину, адаптовану для територіальних громад, систему оцінки. Наявні методики або фокусуються на корпоративному рівні, або обмежуються традиційними економічними індикаторами, що не задовольняє сучасних вимог до прозорості та стратегування, які висувають міжнародні інвестори. Це й обумовлює мету нашого дослідження.

Мета статті — теоретичне обґрунтування концептуальних засад інтеграції ESG-критеріїв у стратегування територіальних громад, а також розробка пропозицій щодо методології формування Інтегрального індексу стійкості громади для підвищення ефективності управління сталим розвитком територій.

Матеріали і методи. Матеріалами є дослідження праці науковців, які опікуються питаннями стратегування й управління сталим економічним розвитком в територіальних громадах. У ході здійснення дослідження ми спиралися на такі методи: метод системного аналізу та синтезу використовується для визначення структури сталого економічного розвитку як цілісної системи та місця ESG-критеріїв у цій системі. Дозволяє розкласти концепцію Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ) на окремі компоненти (E, S, G) та звести їх назад у єдиний інтегральний показник; метод порівняння (компаративний аналіз) використовується для зіставлення традиційних економічних показників (ВВП, доходи бюджету) з багатовимірним ESG-підходом, щоб обґрунтувати переваги останнього; метод узагальнення та абстрагування необхідний для визначення сутності понять «сталий економічний розвиток територій», «ESG-критерії» та «стійкість громади», а також для формування теоретичних висновків. Дозволяє перейти від емпіричних даних до універсальних наукових положень.

Виклад основного матеріалу. Важливість стратегічного управління полягає в тому, що воно допомагає організаціям, зокрема територіальним громадам, не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати своє майбутнє. Стратегічне управління допомагає визначити місію, візію та ключові цілі громади, що створює спільне розуміння того, куди рухається громада, і як кожен її член — від мешканця до підприємця — може сприяти досягненню цих цілей. Без цього бачення ресурси витрачаються неефективно, а дії не узгоджуються. В умовах зростаючої конкуренції за інвестиції, таланти та ресурси, стратегічне управління дозволяє громаді ідентифікувати свої унікальні переваги та ефективно їх використовувати, що допомагає бути конкурентоспроможними, залучати інвесторів та створювати сприятливий бізнес-клімат. В сучасному світі, спов-

неному криз (економічних, екологічних, політичних), стратегічне управління дозволяє громаді прогнозувати ризики і заздалегідь розробляти плани дій.

Стратегічне управління допомагає не лише виживати в складних умовах, але й знаходити в них нові можливості для розвитку. Ми суголосні з О. Іваній, що «Стратегічний розвиток регіону є ключовим аспектом сучасного публічного управління, оскільки він визначає напрямки економічного, соціального та екологічного розвитку територій» [5].

Стратегічне управління передбачає аналіз наявних ресурсів (фінансових, людських, природних) і їх цілеспрямоване використання для досягнення пріоритетних цілей. Це дозволяє запобігти розпорошенню зусиль та коштів на неважливі проекти, забезпечуючи максимальну віддачу від кожної інвестиції.

Стратегічне управління забезпечує чітку візію, ресурси та координацію дій. І. Томащук зазначає, що «на сьогоднішній день стратегія державної політики України у сфері місцевого самоврядування ґрунтується на урахуванні потреб та інтересів населення територіальних громад» [13].

Сталий розвиток територій — це не кінцевий стан, а постійний процес структурної адаптації та пошуку оптимальної самоорганізації місцевої громади для задоволення власних потреб та реагування на виклики зовнішнього середовища.

Синергію стратегічного управління та сталого розвитку в територіальних громадах ми розуміємо як постійний, взаємопов'язаний процес, де стратегічне управління створює міцний каркас і визначає довгострокові цілі.

На шляху до сталого розвитку територіальні громади стикаються з низкою серйозних викликів, а саме: більшість інноваційних проєктів потребують значних інвестицій, яких часто бракує в місцевих бюджетах; відтік кваліфікованих кадрів створює дефіцит команд, здатних реалізовувати ідеї; опір змінам: місцева влада та населення можуть бути скептично налаштовані до нововведень через страх перед невідомим; інституційні перешкоди виникають через недосконалість законодавства, а бюрократія та корупція можуть уповільнювати або повністю зупиняти проєкти.

Для подолання цих викликів територіальні громади повинні: активно залучати гранти від міжнародних донорів, співпрацювати з інвесторами та брати участь у державних програмах; створювати умови для самореалізації через підтримку освітніх програм, створення бізнес-інкубаторів та коворкінг-центрів; інформувати населення про переваги інноваційних проєктів, перетворюючи скептиків на прихильників ідей через громадські слухання та відкриті зустрічі; працювати над зменшенням бюрократії, підвищенням прозорості та ефективності, впроваджуючи цифровізацію послуг та спрощуючи дозвільні процедури.

К. Мануїлова, П. Несененко та О. Луньова підкреслюють, що «Однією з ключових складових стратегічної гнучкості є здатність керівництва громади швидко реагувати на кризові ситуації та змінювати свої підходи до управління. Для цього необхідно систематичне оцінювання та адаптування гнучких інструментів управління у реальному часі» [6]. Г. Пасемко та О. Таран вважають, що «принципами застосування стратегічного менеджменту в публічній владі повинні стати принципи з дотримання якісного збалансованого соціально-економічного розвитку всіх секторів суспільства...» [8]. Ефективне стратегування, згідно І. Шумак та П. Мацюцького, може стати «ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, їх здатності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати гідний рівень життя мешканців» [17].

Г. Джегур зауважує, що «стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку» [3].

В Україні концепція сталого розвитку закріплена на найвищому стратегічному рівні, що слугує вектором для національної політики та законодавства. Так, Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [11] є ключовим орієнтиром для всіх програмних документів і нормативно-правових актів, забезпечуючи баланс економічного, соціального та екологічного вимірів. Національна економічна стратегія до 2030 року [9] вимагає врахування ЦСР для досягнення економічних результатів, а Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [10] — це крок до формалізації ESG. Вона передбачає запровадження в Україні європейських стандартів звітності (ESRS) вже з 2025 року, що значно підвищить інвестиційну привабливість та прозорість бізнесу. Стратегія розвитку територіальної громади є комплексним довгостроковим документом, який визначає напрямки розвитку громади, збалансовану реалізацію її екологічного, економічного і соціального потенціалу.

Крім того українське законодавство містить як загальні принципи роботи в різних галузях, так і конкретні вимоги до підприємств, які систематизовані відповідно до трьох напрямків ESG.

Як зазначають автори Чернявський Н., Гутаревич Н. та Хмельовська Н. «Формально термін ESG відсутній в українському законодавстві, відсутні роз'яснення державних органів щодо цієї концепції, проте, її складові задекларовані в законодавчих актах. Крім того, варто враховувати принципи, встановлені в рамкових законах, які виконують спрямовуючу й координуючу функцію в аспектах, що прямо не врегульовані законом» [14].

Таблиця 1

Реалізація Концепції ESG через галузеві і рамкові закони України

ESG Складова	Ключові Законодавчі Акти
Довкілля (E)	Закони про Кліматичну політику, Екологічну політику, Оцінку впливу на довкілля (ОВД), Управління відходами, а також кодекси та закони про охорону окремих сфер (Надра, Водний, Лісовий, Атмосферне повітря), Енергетична ефективність та Альтернативні джерела енергії.
Соціальна сфера (S)	Кодекс законів про працю України (КЗпПУ), закони «Про зайнятість населення», «Про відпустки», «Про пенсійне забезпечення», закони про профспілки та колективні договори, а також акти, спрямовані на запобігання дискримінації (рівні права жінок і чоловіків).
Управління (G)	Антикорупційне законодавство, Закон «Про доступ до публічної інформації», закони «Про акціонерні товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (вимоги до прозорості управління), а також регулювання ринків капіталу.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи, що складові ESG вже імплементовано в національній законодавчій базі, наступним критично важливим кроком для територіальних громад є формальна та комплексна інтеграція цих критеріїв у процеси стратегічного планування та управління.

Інтеграція ESG-критеріїв є життєво необхідною для сучасних громад з таких причин:

По-перше для забезпечення цілісності розвитку, що змусить органи місцевого самоврядування відходити від виключно економічних метрик і враховувати довгостроковий вплив рішень на довкілля (E) та соціальний капітал (S) поруч з ефективністю управління (G). Це забезпечує повноцінну реалізацію принципів сталого розвитку на місцевому рівні.

По-друге для підвищення інвестиційної привабливості, оскільки, світові фінансові ринки, інвестори та міжнародні донорські організації все частіше вимагають підтвердження відповідності проєктів та партнерів ESG-стандартам. Громади, які можуть кількісно продемонструвати свою стійкість за цими трьома вимірами, отримують переваги в залученні відповідальних інвестицій, грантів та міжнародної фінансової допомоги, що є особливо важливим в умовах відновлення.

По-третє для посилення стійкості та мінімізація ризиків, тому що проактивне управління ESG-ризиками (наприклад, оцінка впливу зміни клімату, боротьба з соціальною нерівністю та забезпечення прозорості) підвищує загальну стійкість громади до зовнішніх та внутрішніх потрясінь.

Для переходу від концептуального визнання до вимірюваної ефективності територіальним громадам потрібен чіткий, агрегований інструмент оцінки. Саме тому виникає необхідність розробки Інтегрального індексу стійкості громади.

Інтегральний індекс стійкості громади має стати ключовим композитним метричним інструментом у системі стратегічного управління громади, призначеним для:

- об'єктивного вимірювання прогресу через надання єдиного, агрегованого показника стійкості громади, який охоплює всі три виміри (E, S, G) через

десятки конкретних субіндикаторів (наприклад, якість атмосферного повітря, рівень зайнятості, енергоефективність комунальних об'єктів, прозорість бюджету);

- бенчмаркінгу та мотивації через створення можливості порівнювати прогрес громади не лише з власною динамікою, але й з національними, регіональними та міжнародними показниками, стимулюючи здорову конкуренцію та обмін кращими практиками;
- інформування управлінських рішень, виступаючи основним інструментом у циклі стратегічного управління, що чітко вказує на сильні та слабкі сторони, а отже, спрямовує цільове та раціональне використання ресурсів;
- моніторингу цілей сталого розвитку через забезпечення прямого зв'язку локальних зусиль з виконанням національних Цілей сталого розвитку (ЦСР 2030), гарантуючи вертикальну узгодженість політик.

Таким чином, розробка та впровадження Інтегрального індексу стійкості громади є логічним завершенням циклу, що починається з національного законодавства і стратегічних цілей. Цей індекс є тією ключовою ланкою, яка перетворює законодавчий намір та стратегічну візію на практичний, вимірюваний прогрес у побудові сильних, привабливих і стійких українських територіальних громад.

Для забезпечення цілісного та об'єктивного вимірювання стійкості, пропонується методологія розробки Інтегрального індексу стійкості громади (ІІСГ), як інструменту діагностики та бенчмаркінгу, що дозволяє громадам об'єктивно оцінити свій стан і визначити вузькі місця.

Інтегральний індекс стійкості громади є ієрархічною системою, що складається з трьох ключових компонентів (E, S, G):

$$IISG = WE E + WS S + WG G, \quad (1)$$

де: E, S, G — значення компонентів;

WE, WS, WG — вагові коефіцієнти, причому $WE + WS + WG = 1$.

Індикатори мають бути сформовано за такими принципами:

Таблиця 2

Базовий набір ключових індикаторів

Компонент	Ключовий вимір	Приклади індикаторів
Е (Екологічний)	Енергоефективність	Частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у загальному споживанні (%), обсяг перероблених відходів (кг/особу), рівень викидів CO ₂ (т/ВРП).
S (Соціальний)	Згуртованість, інклюзія	Коефіцієнт зайнятості населення (%), частка видатків бюджету на соціальний захист, рівень доступу до медичних послуг, рівень злочинності.
G (Управлінський)	Прозорість, ефективність	Рівень виконання бюджету розвитку (%), наявність Стратегічної екологічної оцінки, частка публічних закупівель, рівень цифровізації послуг.

Джерело: розроблено автором

Релевантність: індикатори повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями сталого розвитку та європейськими стандартами.

Вимірюваність: пріоритет надається показникам, для яких можуть бути зібрані достовірні, регулярно оновлювані дані.

Порівнянність: індикатори мають бути нормалізовані до чисельності населення, площі території або обсягу бюджету.

Для нормалізації індикаторів (до шкали від 0 до 1) рекомендується використовувати метод нормалізації за максимальним значенням:

$$I_{\text{норм}} = \frac{I_{\text{факт}} - I_{\text{мін}}}{I_{\text{макс}} - I_{\text{мін}}}. \quad (2)$$

Після нормалізації індикатори агрегуються з використанням експертно визначених вагових коефіцієнтів.

Запропонована методологія Інтегрального індексу стійкості громади доводить, що сталий розвиток більше не є абстрактною декларацією, а стає вимірюваним і керованим активом. Структура ПСГ, що ґрунтується на ключових компонентах Е, S, G (Екологічному, Соціальному та Управлінському) та підкріплена принципами релевантності, вимірюваності та порівнянності, забезпечує громадам та організаціям потужний інструмент для самодіагностики та стратегічного планування.

У стратегічному сенсі ПСГ перетворює якісні цілі на кількісні показники. Він дозволяє органам управління чітко ідентифікувати слабкі місця, зосереджувати ресурси на критично важливих напрямках (визначених через нормалізовані індикатори) та здійснювати ефективний бенчмаркінг із конкурентами чи регіональними лідерами. Таким чином, ПСГ виступає як система раннього попередження та дорожня карта для досягнення довгострокової життєздатності.

З інвестиційної точки зору, Інтегральний індекс стійкості громади виконує функцію мосту до відповідального капіталу, а його показники демонструють інвесторам, що громада активно управляє ESG-ризиками, підвищуючи надійність фінансових потоків, підвищують привабливість, відкриваючи двері до «зелених» облігацій, соціальних фондів та інституційних інвесторів, для яких показники сталості

є ключовими. ПСГ стає основним інструментом стратегічного планування, дозволяючи громадам не лише відстежувати, але й прогнозувати ефективність, фокусувати ресурси та оперативно коригувати управлінські дії для досягнення довгострокових цілей стійкості.

Для забезпечення ефективного використання Інтегрального індексу стійкості громади та перетворення його на дієвий інструмент управління та залучення інвестицій, органам місцевого самоврядування рекомендується зосередитися на таких стратегічних напрямках:

- включити ПСГ як ключовий показник моніторингу (KPI) до оновлених Стратегій розвитку громади, розраховуючи його щорічно для відстеження динаміки;
- забезпечити відкритий та легкий доступ до всіх первинних даних, необхідних для розрахунку ПСГ, публікуючи їх у гендерно-деагрегованому вигляді на офіційних вебпорталах у форматі відкритих даних;
- активно використовувати результати ПСГ у комунікації з потенційними інвесторами та міжнародними фінансовими організаціями (МФО) як доказ високої інституційної стійкості громади та мінімізованих нефінансових (ESG) ризиків;
- інвестувати у підвищення кваліфікації працівників ОМС у сферах ESG-звітності, сталої фінансової грамотності та стратегічної екологічної оцінки ключових інфраструктурних проєктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В епоху, коли глобальні кліматичні, соціальні та управлінські (ESG) виклики набувають критичної ваги, стійкість перестала бути виключно етичною вимогою, перетворившись на фундаментальний фактор економічної конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Для громад життєво необхідно мати не лише амбітні цілі, а й надійні, об'єктивні інструменти для вимірювання прогресу та демонстрації своєї відповідальності перед стейкхолдерами.

Однак, перетворення якісних зобов'язань у вимірювані, керовані та порівнянні показники залишається значним управлінським викликом. Саме тут набуває визначального значення Інтегральний індекс стійкості громади. Він слугує ключовою ланкою (або критично важливим зв'язком), яка переводить

стратегічне бачення сталого розвитку в чисельні показники, придатні для ухвалення рішень.

ПСГ позиціонується не просто як звітний інструмент, а як потужний каталізатор для стратегічної трансформації та залучення стабільних інвестицій, що є запорукою життєздатності та процвітання в умовах нової глобальної економічної парадигми.

Таким чином, ПСГ є не просто індексом, а стратегічною перевагою. Його впровадження забезпечує громадам не лише внутрішню стійкість, але й кон-

курентні позиції у глобальній боротьбі за інвестиції, що є необхідною умовою для економічного процвітання та інклюзивного розвитку в 21-му столітті.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо у дослідженні сучасного досвіду стратегічного управління та сталого економічного розвитку територіальних громад. Особлива увага буде приділена методологічній розробці рекомендацій для доповнення традиційних ESG-індикаторів показниками, що інтегрують аспекти циркулярної економіки.

Література

1. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. Аналітичний документ. Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
2. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. Вип. (1 (91)). С. 3–9.
3. Джегур Г. В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>
4. Затонацький Д. А. Сучасні тренди формування механізмів есгінвестування критичної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2705/2741> дата звернення: 15.09.2025).
5. Іваній О. М. Механізми публічного управління стратегічним розвитком регіону. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700>
6. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
7. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379/2300> (дата звернення: 15.09.2025).
8. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105> (дата звернення: 5.09.2025)
9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова КМУ від 03.03.2021 р. № 179-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 05.09.2025).
10. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-2024-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80> (дата звернення: 05.09.2025).
11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 05.09.2025).
12. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042> (дата звернення: 15.09.2025).
13. Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
14. Чернявський Н, Гутаревич Н, Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> (дата звернення: 10.09.2025).
15. Шкварчук Л. О., Гайдін О. Д. ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5(7). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1505/1503> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Шкварчук Л. О., Гайдін О. Д. ESG-критерії в системі оцінювання сталого розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 5 (7). С. 195–206. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206) (дата звернення: 15.09.2025).
17. Шумак І. О., Мацюцький П. І. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>

References

1. Analiz ESG standartiv: rekomendatsii dlia ukrainskoho biznesu. Analitychnyi dokument. (2024) Ofis zelenoho perekodu. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf> [in Ukrainian].
2. Vdovyn M., Mishchuk T. (2022) Reitynhuvannia rehioniv Ukrainy za pokaznykamy dobrobutu naselennia. // *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Vyp. (1 (91)). Pp. 3–9. [in Ukrainian].
3. Dzhehur H. V. (2025). Zarubizhnyi dosvid publichnogo upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v konteksti bezpekovykh vyklykiv. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128> [in Ukrainian].
4. Zatonatskyi D. A. (2023). Suchasni trendy formuvannia mekhanizmiv esginvestuvannia krytychnoi infrastruktury. *Efektivna ekonomika*. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2705/2741> in Ukraine].
5. Ivani O. M. (2025). Mekhanizmy publichnogo upravlinnia stratehichnym rozvytkom rehionu. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700> [in Ukrainian].
6. Manuilova K. V., Nesenenko P. P., Lunova O. K. (2024). Innovatsiine stratehichne upravlinnia dlia stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> [in Ukrainian].
7. Panchyshyn T. V., Vdovyn M. L. (2023). Komponenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad ta rehioniv v umovakh suspilno-politychnykh vyklykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2379/2300> [in Ukrainian].
8. Pasemko H. P., Taran O. M. (2025). Metodolohichni zasady stratehichnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv publichnoi vlady. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku. Postanova KMU vid 03.03.2021 r. № 179–2021-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> [in Ukrainian].
10. Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku. Rozporiadzhennia KMU vid 18. 10. 2024 r. № 1015–2024-r URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80> [in Ukrainian].
11. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> [in Ukrainian].
12. Tokarenko O., Matviienko H. (2023). Stratehichne upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2042> [in Ukrainian].
13. Tomashuk I. (2023). Stratehichni osnovy innovatsiynoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> [in Ukrainian].
14. Cherniavskiy N, Hutarevych N, Khmelovska N. (2025). Kontseptsii staloho rozvytku ta ESG v ukrainskomu rehuliatornomu poli. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> [in Ukrainian].
15. Shkvarchuk L. O., Haidin O. D. (2022). ESG-kryterii v systemi otsiniuvannia staloho rozvytku. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. № 5(7). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/1505/1503> [in Ukrainian].
16. Shkvarchuk L. O., Haidin O. D. (2022). ESG-kryterii v systemi otsiniuvannia staloho rozvytku. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. № 5 (7). S. 195–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5\(7\)-195-206](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-5(7)-195-206) [in Ukrainian].
17. Shumak I. O., Matsiutskyi P. I. (2024). Stratehichne planuvannia v hromadakh Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.10.2025

УДК 005.2:352/353

Сич Тетяна Володимирівна

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Sych Tetiana

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor at the Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0003-0230-3374*

Терент'єва Ольга Леонідівна

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Terentieva Olha

*Candidate of Public Administration Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0009-0006-9539-8454*

Саєнко Ольга Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

Saienko Olga

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of
Department of Public Service and Management of Educational Institutions
Luhansk Taras Shevchenko National University
ORCID: 0000-0001-9438-0304*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11536

СУЧАСНІ ТRENДИ ТА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ, МІСЦЕВИЙ ВИМІРИ

MODERN TRENDS AND MECHANISMS OF STRATEGIC MANAGEMENT: REGIONAL AND LOCAL DIMENSIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів, технологічних змін і зростання конкурентного середовища стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку. Для України, яка проходить етап відновлення та трансформації, важливо формувати адаптивні моделі управління на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Метою статті є визначення сучасних трендів і механізмів стратегічного управління у публічному секторі, що сприяють сталому розвитку регіонів та підвищенню ефективності управлінських процесів у сучасних умовах.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, синтезу та логічного узагальнення. Особливу увагу приділено оцінці практик стратегічного планування у контексті цифрової економіки та публічного управління.

Результати. Виявлено, що сучасні тренди стратегічного управління охоплюють цифровізацію управлінських процесів (використання Big Data, AI, блокчейну), розвиток гнучких (agile) стратегій, інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG-підходів), інноваційність, людиноцентричність та багаторівневе стратегічне планування. Показано, що ефективне стратегічне управління у регіонах ґрунтується на партнерстві між владою, бізнесом і громадянськістю, використанні сучасних інструментів – агенцій розвитку, кластеризації, цифрових платформ моніторингу.

Перспективи. Подальший розвиток стратегічного управління в Україні передбачає створення єдиної цифрової екосистеми стратегічного планування, посилення аналітичної підтримки управлінських рішень, розвиток лідерських компетентностей та інституційної спроможності місцевого самоврядування.

Ключові слова: стратегічне управління, регіональний розвиток, цифровізація, сталий розвиток, публічне управління, інновації, стратегічне планування.

Summary. Introduction. In the modern environment of global challenges, technological change, and increasing competition, strategic management has become a key tool for ensuring sustainable development. For Ukraine, which is undergoing a stage of recovery and transformation, it is essential to form adaptive management models at the national, regional, and local levels.

Purpose. The purpose of the article is to identify current trends and mechanisms of strategic management in the public sector that contribute to the sustainable development of regions and enhance the efficiency of management processes under modern conditions.

Materials and Methods. The study is based on an analysis of the scientific works of domestic and foreign authors. The research employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, synthesis, and logical reasoning. Special attention is given to assessing strategic planning practices in the context of the digital economy and public administration.

Results. The study identifies that current trends in strategic management include the digitalization of management processes (use of Big Data, AI, and blockchain), the development of flexible (agile) strategies, the integration of sustainable development principles (ESG approaches), innovation, human-centeredness, and multi-level strategic planning. It is shown that effective regional strategic management relies on partnerships between government, business, and civil society and utilizes modern tools such as development agencies, economic clustering, and digital monitoring platforms.

Discussion. Further development of strategic management in Ukraine involves creating a unified digital ecosystem for strategic planning, strengthening the analytical support of managerial decisions, developing leadership competencies, and enhancing the institutional capacity of local self-government.

Key words: strategic management, regional development, digitalization, sustainable development, public administration, innovation, strategic planning.

Постановка проблеми. Стан соціально-економічного розвитку України зумовлює необхідність удосконалення системи стратегічного управління як на національному, так і на регіональному рівнях. Впровадження децентралізаційної реформи активізувало процеси стратегічного планування у територіальних громадах, що потребує нових підходів до визначення пріоритетів розвитку, ефективного використання ресурсів і залучення стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління широко висвітлене у сучасній науковій та прикладній літературі. У роботах найвідомішого розробника стратегічного підходу в управлінні, Г. Мінцберга (H. Mintzberg) [7], наголошується на багатогранності стратегічного управління та необхідності поєднання класичних і новітніх підходів. Його концепція «п'яти Р стратегій» (plan, pattern, position, perspective, ploy) дозволяє розглядати стратегію з різних кутів зору. Науковці Р. Каплан (R. Kaplan), Д. Нортон (D. Norton) [6] вказують на ефективність використання балансованої системи показників (BSC) як інструменту контролю реалізації стратегії. Цей підхід дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й якість управління знаннями, розвиток персоналу та рівень задоволення стейкхолдерів. Сучасні дослідження у сфері стратегічного управління підтверджують зростаючу роль цифровізації та інноваційності. Зокрема, Г. Джонсон (G. Johnson) і К. Скулз (K. Scholes) [5] розглядають стратегічний менеджмент у контексті цифрової економіки, де особливу увагу приділено трансформації бізнес-моделей під впливом інформаційних технологій.

В українських дослідженнях Білик О., Майстренко К. [1], Сментина Н., Фіалковська А. [2] наголошується на специфіці впровадження стратегічного управління в умовах невизначеності та нестабільності в публічному секторі в Україні. Автори підкреслюють роль керівництва в адаптації стратегічного планування до змін та значення лідерських компетентностей щодо до стратегічного мислення та прийняття рішень в умовах невизначеності. Федик М. підкреслює важливість гнучкості та адаптивності стратегій у складних соціальних та економічних умовах війни [3]. Шостак В. акцентує увагу на використанні інноваційних HR-механізмів у публічному секторі, включаючи цифрові системи, e-learning і HR-аналітику [4]. Механізм багаторівневого стратегічного планування для досягнення Цілей сталого розвитку (SDG) пропонують Орел Ю., Кулинич О., Дзюба Х., Красностанова Н. Бахаєв Р. [9]. Отже, сучасні джерела демонструють, що стратегічне управ-

ління поступово змінюється й вимагає ретельного вивчення відповідно соціальних, економічних та політичних перетворень в Україні з урахуванням викликів воєнного стану.

Мета статті — розглянути сучасні тренди та механізми стратегічного управління у публічному секторі на регіональному й місцевому вимірі, які сприятимуть розвитку країни у сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері стратегічного управління. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для розкриття сутності проблеми, трендів та викликів стратегічного управління на регіональному й місцевому рівнях; аналіз та синтез для визначення перспективи розвитку стратегічного управління та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління визначається як комплексний процес розробки, реалізації та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і забезпечення довготривалого розвитку організації. Основні його функції: стратегічний аналіз, прогнозування, формування цілей, розробку альтернативних стратегій, контроль та оцінку результатів.

Стратегічне управління на рівні регіонів ґрунтується на принципах системності, прогнозування, інклюзивності та партнерства. Сучасні концепції управління передбачають інтеграцію економічних, соціальних і екологічних факторів розвитку, що відповідає принципам сталого розвитку та політики ЄС щодо регіональної згуртованості. Стратегічне управління у публічному секторі поступово переходить від класичної моделі планування до інтегрованої системи, де головну роль відіграють інновації, гнучкість, цифровізація та орієнтація на людину.

Умови невизначеності зумовлюють необхідність безперервного навчання та професійного розвитку як керівників, так і працівників. Важливо інвестувати в підвищення кваліфікації команди, організовуючи навчальні програми та тренінги, що сприятимуть зміцненню експертності й здатності адаптуватися до змін. Слід усвідомлювати, що невизначеність є постійним чинником, який потребує регулярного моніторингу, аналізу та коригування стратегій. Гнучкість, інноваційність і відкритий діалог із зацікавленими сторонами виступають ключовими передумовами успіху в адаптації стратегічного планування до трансформацій у системі публічного управління України. Регулярний перегляд стратегії дає змогу оцінити її ефективність і відповідність поточним умовам. За потреби слід коригувати стратегічні цілі та плани дій, адаптуючи їх до нових викликів і відкритих можливостей. М. Федик [3] підкреслює важливість в умовах кризи таких концепцій як теорія динамічних здібностей,

теорія комплексних адаптивних систем, стратегічної аналітики, які ґрунтуються на важливості гнучкості й швидкості реагування на зміни.

Реалізація принципів сталого розвитку потребує ефективної системи публічного управління, що базується на чіткому розподілі повноважень між різними рівнями влади та залученні громадськості до процесів прийняття рішень. Повноваження місцевих органів влади розширилися внаслідок процесів децентралізації, що супроводжується підвищенням рівня їхньої відповідальності — зокрема, перед майбутніми поколіннями. У цьому контексті органи місцевого самоврядування вже сьогодні стоять перед завданням зміцнення стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, водночас формуючи стабільні фінансові джерела для сталого розвитку громад.

Орел Ю. на основі вивчення теорії та практики стратегічного планування на різних рівнях управління зазначає, що стратегічне планування на місцевому рівні є вирішальним інструментом для визначення напрямку розвитку громади та забезпечення сталого зростання. Ця система розроблена для підвищення конкурентоспроможності місцевих громад шляхом адаптації до змін та ефективного використання ресурсів. Існування затвердженої програми соціально-економічного розвитку є однією з головних вимог для отримання додаткового фінансування з державного бюджету та інших джерел [9].

Співпраця з іншими організаціями та стейкхолдерами стає важливою складовою стратегічного управління. Варто налагоджувати партнерські відносини з громадськими організаціями, бізнесом, науковими установами та іншими учасниками сфери публічного управління. Реалізація спільних проєктів і обмін інформацією сприятимуть залученню додаткових ресурсів і знань, необхідних для ефектної адаптації та вдосконалення стратегії.

Цифровізація, AI, блокчейн — не окремі технології, а стратегічні драйвери, які формують нові управлінські парадигми. Здатність до гнучкого використання цифрових технологій для пом'якшення негативних наслідків кризи й мінімізації негативних наслідків війни та внутрішньої нестабільності є однією з найважливіших умов розвитку та стабілізації країни. Перехід України до електронного урядування відкриває можливості для модернізації адміністративних процесів та покращення державних послуг.

Проте, на основі статистичного аналізу розвитку цифровізації, Міністерство цифрової трансформації сформувало ключові напрями розвитку: сфера кібербезпеки, охорони здоров'я, цивільного захисту тощо [4].

Використання досвіду ЄС та сприяння співпраці з приватним та академічним секторами може підвищити ефективність системи та інновації. Пріоритетність залучення громадян, подолання цифрової нерівності та розподіл ресурсів мають вирішальне значення для успішної цифрової трансформації.

Завдяки стратегічним інвестиціям та міжнародній співпраці Україна може реалізувати всі переваги електронного урядування, сприяючи прозорості, ефективності та інклюзивності в управлінні.

У країнах Європейського Союзу стратегічне управління зазнало суттєвої трансформації під впливом процесів децентралізації, цифровізації та переходу до принципів «good governance». Основні тенденції можна узагальнити у кількох ключових напрямках:

1. *Орієнтація на результативність і вимірваність управлінських рішень.* Європейські країни впроваджують системи стратегічного планування, що базуються на принципі *performance-based management* — управління за результатами. Наприклад, у Фінляндії та Нідерландах державні програми оцінюються за чіткими індикаторами ефективності, що дозволяє підвищити прозорість і підзвітність влади [8].

2. *Інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування.* Цифрова трансформація стала центральним елементом управлінських стратегій більшості країн ЄС. У Польщі, Естонії, Данії створені єдині цифрові екосистеми управління публічними послугами (*e-Government ecosystems*), які забезпечують оперативний доступ до даних і підвищують якість рішень на всіх рівнях [8].

3. *Партнерське управління та стейкхолдерська взаємодія.* У Німеччині, Франції та Швеції поширено модель *collaborative governance* — співуправління, що передбачає активне залучення бізнесу,

громадських організацій і наукової спільноти до вироблення стратегій розвитку. Такий підхід забезпечує ширше представлення інтересів і підвищує рівень довіри до державних рішень [10].

4. *Стійкість і адаптивність стратегічного управління.* Після кризи 2008 року, пандемії COVID-19 і енергетичних викликів, країни ЄС зробили акцент на *resilience governance* — управлінні, здатному адаптуватися до непередбачуваних обставин. Наприклад, у Німеччині та Франції розроблені національні стратегії стійкості, що передбачають механізми швидкого реагування на економічні й соціальні зміни [8].

5. *Розвиток кадрового потенціалу публічної служби.* ЄС активно впроваджує компетентнісні моделі управління персоналом, орієнтовані на розвиток лідерства, аналітичного мислення та цифрових навичок державних службовців. Програми Європейського інституту державного управління (EIPA) підтримують обмін досвідом між країнами-членами [10].

Отже, сучасні тренди стратегічного управління в ЄС зосереджені на поєднанні інноваційних технологій, партнерських підходів і гнучких управлінських механізмів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління.

Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити наступні тренди у сфері стратегічного управління:

- *Цифровізація управлінських процесів* — використання технологій Big Data, штучного інтелекту,

Таблиця 1

Порівняння підходів до стратегічного управління у країнах ЄС

Країна	Ключові напрями стратегічного управління	Особливості цифрової трансформації	Механізми залучення стейкхолдерів	Розвиток кадрового потенціалу
Естонія	Орієнтація на відкритість, прозорість, інновації	Повна інтеграція державних послуг у платформу <i>e-Estonia</i> ; єдиний цифровий ідентифікатор для громадян	Активна участь громадян через онлайн-платформи <i>Rahvaalgatus.ee</i>	Постійне навчання цифровим навичкам держслужбовців через E-Governance Academy
Німеччина	Децентралізоване стратегічне планування з елементами стійкого розвитку	Програма <i>Digital Agenda 2030</i> спрямована на модернізацію публічного сектору	Партнерство з бізнесом і НУО у межах <i>GovTech Alliance</i>	Підвищення цифрової грамотності через <i>Bundesakademie für öffentliche Verwaltung</i>
Польща	Управління за результатами (<i>performance management</i>)	Розвиток єдиної системи цифрових послуг <i>Gov.pl</i> та HRMIS	Публічні консультації через онлайн-платформи Міністерства цифровізації	Компетентнісна модель у державній службі, підтримана OECD
Франція	Модель адаптивного стратегічного управління (<i>resilience governance</i>)	Стратегія <i>France Numérique 2030</i> спрямована на цифрову інклюзію	Громадські ради при міністерствах, механізми участі через <i>consultation.gouv.fr</i>	Національна школа управління (ENA) реалізує програми інноваційного лідерства
Данія	Управління на основі відкритих даних та інновацій	<i>Digital Strategy 2022–2025</i> — інтеграція штучного інтелекту в держпослуги	Співуправління з муніципалітетами, консультації громад	Програми <i>Digital Leadership</i> для управління публічного сектору

Джерело: розроблено автором за джерелом [8]

блокчейну та систем бізнес-аналітики для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень, впровадження електронних платформ стратегічного моніторингу.

- *Гнучкі (agile) стратегії* — перехід від жорстких довгострокових планів до гнучких моделей управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку.
- *Сталий розвиток та ESG-підходи* — включення екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічні документи.
- *Інноваційність* — розвиток стратегій, спрямованих на створення послуг та бізнес-моделей, «смарт-спеціалізацію» регіонів; розвиток публічно-приватного партнерства як механізму реалізації стратегій;
- *Людиноцентричність* — зростаюче значення управлінської культури, формування компетентностей персоналу та розвитку лідерства, участь громадян у стратегічному плануванні через електронні консультації, бюджети участі, хакатони розвитку;
- *Багаторівневе стратегічне планування* є необхідною умовою для досягнення Цілей сталого розвитку в державному управлінні. Підвищується значущість діяльності місцевих органів влади, які дедалі активніше застосовують інструменти проектного менеджменту, програмно-цільового підходу, індикативного планування. До дієвих механізмів належать: створення агенцій регіонального розвитку; запровадження електронних систем стратегічного моніторингу; кластеризація економіки громад; координація дій між громадами через міжмуніципальне співробітництво.

Перспективним напрямом є посилення інтеграції стратегічного управління з цифровими тех-

нологіями, розвиток антикризового менеджменту та управлінської культури, яка сприяє інноваційності й довірі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Стратегічне управління у XXI столітті еволюціонує від класичних підходів до сучасних моделей, заснованих на інноваціях, цифрових технологіях та сталому розвитку. Його успішна реалізація залежить від поєднання традиційних методів аналізу з новими гнучкими інструментами, які забезпечують адаптивність до викликів глобалізованого світу.

Країни ЄС демонструють тенденцію до поєднання цифрових інновацій і принципів good governance, що забезпечує гнучкість і стійкість систем публічного управління. Ключовими факторами успіху є: централізовані або інтегровані цифрові платформи управління; постійне навчання персоналу; активна участь громадськості у стратегічному плануванні; адаптивність до соціально-економічних змін.

Таким чином, сучасні тренди стратегічного управління формують нову управлінську парадигму, орієнтовану на розвиток людського капіталу, інновацій та суспільної відповідальності й вимагають переходу від декларативного планування до результативного менеджменту, орієнтованого на досягнення конкретних показників розвитку з використанням сучасних механізмів планування на основі цифрових технологій. Регіональний і місцевий виміри стратегічного управління мають стати основою формування конкурентоспроможних територій та сталого розвитку громад.

Перспективи подальшого розвитку стратегічного управління полягають у: створенні єдиної цифрової екосистеми стратегічного планування; розширенні партнерства між владою, бізнесом і громадськістю; посиленні аналітичної складової стратегічних рішень.

Література

1. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 2 (68). С. 101–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)
2. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. Навч. посіб. 2019 р. С. 244
3. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. *Філософія та управління*. 2024. (3–4). С. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08>
4. Шостак В. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. (2). С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>
5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education, 2017. 824 p.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 480 p.
7. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York, 2005. 407 p.
8. National Digital Decade strategic roadmaps. *European Commission*. 2025. ULR: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-strategic-roadmaps?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.10.2025)

9. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, No. 4. P. 1104–1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>

10. Sørensen E., Torfing J. Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework. Roskilde Universitet. 2010. <http://www.ruc.dk/institutter/isg/forskningen/centre-netvaerk-samarbejder/clips/workingpapers/> (дата звернення: 10.10.2025)

References

1. Maistrenko K., Bilyk O. (2023). Stratehichne planuvannia v umovakh nevyznachenosti: adaptatsiia do zmin u publichnomu sektori v Ukraini [Strategic Planning in Conditions of Uncertainty: Adaptation to Changes in the Public Sector in Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, Vyp. 2 (68), 101–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) [in Ukrainian].

2. Smentyna N. V., Fialkovska A. A. (2019). Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku [Strategic Planning of Local Development]. *Navch. posib.* S. 244 [in Ukrainian].

3. Fedyk M. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh kryzy: adaptivni stratehii dlia zabezpechennia stiikosti biznesu v povoiennii Ukraini [Strategic Management in Times of Crisis: Adaptive Strategies for Ensuring Business Resilience in Post-War Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia*, (3–4), 62–69. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.3-4.08> [in Ukrainian].

4. Shostak V. (2024). Innovatsii v upravlinni liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy [Innovations in Human Resource Management in the Public Sector of Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia*, (2), 21–30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> [in Ukrainian].

5. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education. 824 p.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. 480 p.

7. Mintzberg H., Ahlstrand B., & Lampel J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York. 407 p.

8. National Digital Decade strategic roadmaps. (2025). *European Commission*. ULR: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/national-strategic-roadmaps?utm_source=chatgpt.com

9. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. (2025). Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*, vol. 16, no. 4, pp. 1104–1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>

10. Sørensen E., Torfing J. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework. Roskilde Universitet. <http://www.ruc.dk/institutter/isg/forskningen/centre-netvaerk-samarbejder/clips/workingpapers/>

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025

УДК 35.078.3:005.591.6

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гудзь Петро Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
факультету економіки та бізнес-технологій
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Gudz Petro

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Faculty of Economics and Business Technologies
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-7604-549X*

Вельможко Костянтин Русланович

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»*

Velmozhko Kostiantyn

*PhD Student of the Department of Management and Administration
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-7213-1347*

Овсієнко Віталій Юрійович

*студент факультету бізнес-технологій та економіки
кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»*

Ovsiienko Vitalii

*Student of the Faculty of Business Technologies and Economics,
Department of Management and Administration
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0009-0007-0640-884X*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11542

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

THE IMPACT OF INNOVATIONS ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATIVE SERVICES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій у систему надання адміністративних послуг. Використання новітніх рішень дає змогу підвищити рівень доступності, прозорості та ефективності взаємодії громадян із державними органами. Водночас цифровізація вимагає оновлення управлінських підходів, забезпечення належного кадрового і технологічного потенціалу, а також формування інноваційної культури серед працівників публічної адміністрації.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу інновацій на ефективність державних адміністративних послуг та обґрунтування напрямів підвищення результативності їх функціонування шляхом упровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів і вдосконалення організаційних механізмів управління.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері публічного управління, цифрової трансформації та електронного урядування. У процесі роботи застосовано

методи системного аналізу, порівняльного узагальнення, логічного моделювання та структурно-функціонального підходу, що дало змогу визначити головні тенденції розвитку інноваційних механізмів у сфері державних послуг.

Результати. У статті розкрито сутність інновацій у публічному управлінні та їхню роль у підвищенні ефективності адміністративних послуг. Встановлено, що впровадження електронних сервісів, автоматизованих платформ і систем зворотного зв'язку сприяє скороченню часу обслуговування громадян, зниженню корупційних ризиків і підвищенню рівня задоволеності населення. Обґрунтовано необхідність системного підходу до управління інноваціями, що охоплює стратегічне планування, інституційну підтримку та моніторинг результативності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення механізмів оцінювання ефективності інновацій у сфері публічних послуг, а також на визначення моделей державно-приватного партнерства у впровадженні цифрових технологій у діяльність органів державної влади.

Ключові слова: ефективність управління, цифрова трансформація, електронне урядування, публічне управління.

Summary. Introduction. Under the conditions of digital transformation in the public sector, the implementation of innovative technologies in the system of administrative service delivery acquires particular importance. The use of advanced technological solutions enhances accessibility, transparency, and efficiency in citizen–government interactions. At the same time, digitalization requires the renewal of management approaches, the strengthening of human and technological capacities, and the formation of an innovation-oriented culture among public administration employees.

Purpose. The aim of the study is to determine the impact of innovations on the efficiency of public administrative services and to substantiate directions for improving their performance through the introduction of digital tools, process automation, and the enhancement of organizational management mechanisms.

Materials and Methods. The theoretical and methodological foundation of the study consists of scientific works by domestic and foreign scholars in the fields of public administration, digital transformation, and e-governance. The research employs methods of system analysis, comparative generalization, logical modeling, and structural-functional analysis, which made it possible to identify the main trends in the development of innovative mechanisms within the sphere of public services.

Results. The article reveals the essence of innovations in public administration and their role in improving the efficiency of administrative services. It has been established that the implementation of electronic services, automated platforms, and feedback systems contributes to reducing citizen service time, minimizing corruption risks, and increasing public satisfaction. The necessity of a systematic approach to innovation management is substantiated, encompassing strategic planning, institutional support, and performance monitoring.

Prospects. Further research should focus on developing mechanisms for evaluating the effectiveness of innovations in public service delivery and on identifying models of public–private partnership in the implementation of digital technologies within governmental institutions.

Key words: management efficiency, digital transformation, e-governance, public administration.

Постановка проблеми. У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації проти України цифровізація державних адміністративних послуг набуває стратегічного значення не лише для підвищення ефективності, а й для забезпечення державної стійкості та безперервного функціонування сервісів під час воєнного стану. Сучасна війна стала потужним імпульсом для трансформації організаційних і управлінських підходів у державному секторі, прискоривши впровадження інноваційних платформ, таких як «Дія», «єВідновлення» та «єДопомога». Ці сервіси продемонстрували здатність оперативно реагувати на надзвичайні умови: забезпечувати дистанційний доступ до адміністративних послуг, координати дій державних органів у кризових ситуаціях та надання соціальної підтримки громадянам.

Для повноцінного розуміння ефективності цифрових сервісів важливо оцінити фактори, що визначають їхній вплив. До них належать організаційна спроможність державних установ, технологічна готовність платформ, рівень кваліфікації працівників, здатність до інтеграції даних та гнучкість процедур.

Їхня взаємодія формує комплексний ефект на результативність адміністративних процесів, визначаючи своєчасність обслуговування громадян, оперативність управлінських рішень та здатність держави адаптуватися до кризових обставин.

Водночас сучасна війна сприяла прискореному впровадженню передових технологій — штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-рішень — які дозволяють прогнозувати потреби громадян, оптимізувати ресурси, автоматизувати процеси та забезпечувати стійкість державних сервісів у кризових умовах. Цифровізація стала ключовим чинником підтримки довіри до державних інституцій і безперервності надання адміністративних послуг навіть за форс-мажорних обставин.

Особлива увага приділяється стратегічній та безпековій ролі інноваційних технологій у державному управлінні, зокрема їхній здатності забезпечувати ефективність, безперервність та життєстійкість процесів у воєнний час. Водночас одним із невирішених аспектів залишається забезпечення безпеки державних сервісів та їх здатності до адаптації й відновлення у разі надзвичайних обставин.

Таким чином, актуальним завданням є визначення впливу інновацій на ефективність державних адміністративних послуг, аналіз факторів, які формують цей вплив, окреслення викликів, спричинених воєнним станом, а також розроблення комплексних управлінських рішень для підвищення результативності діяльності органів державної влади в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління інноваційні технології набувають стратегічного значення, особливо в контексті викликів, зумовлених повномасштабною війною. Практика впровадження таких державних платформ, як «Дія», «єВідновлення» та «єДопомога», засвідчує, що цифрові сервіси здатні забезпечувати безперервну взаємодію між державою і громадянами навіть в екстремальних умовах [1; 2].

Згідно з результатами досліджень А. Краковської та М. Бабики [3], інтеграція електронних платформ і оптимізація адміністративних процесів сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, скороченню часових витрат і покращенню якості надання послуг.

Як зазначають А. Ліпенцев [4] і В. Петренко [5], важливою тенденцією розвитку цифрового врядування є використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних, що забезпечує персоналізацію сервісів і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

У роботах О. Хоменка [6] та І. Савченка [7] акцентовано, що впровадження інноваційних технологій у систему державного управління потребує комплексної оцінки ефективності, яка має враховувати не лише технічні показники, а й організаційні, соціальні та етичні аспекти цифровізації.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розроблення єдиних критеріїв оцінювання результативності цифрових рішень, що дозволить забезпечити їхню стабільність, масштабованість і підзвітність у межах державної політики цифрової трансформації.

Низку досліджень вітчизняних авторів присвячено правовим і організаційним аспектам цифровізації публічного управління [8–10], а також питанням адаптації національних практик до стандартів Європейського Союзу [11; 12]. У роботах Н. Бойко та С. Романенко [13–15] підкреслено важливість застосування статистичних методів і технологій опрацювання великих даних для оцінювання ефективності надання адміністративних послуг.

Водночас залишається недостатньо дослідженим взаємозв'язок між економічними, соціальними та управлінськими показниками результативності цифрових сервісів [16–18]. Більшість наявних праць орієнтовані переважно на опис технологічних рішень, без належної системної оцінки їхнього впливу на рівень задоволеності громадян і раціональність використання ресурсів.

Аналіз попередніх наукових напрацювань дає підстави стверджувати, що в українському науковому дискурсі існує суттєва прогалина у формуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності державних цифрових послуг. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини шляхом кількісного й якісного аналізу даних щодо функціонування державних сервісів у 2022–2024 рр. Такий підхід дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем інноваційності цифрових рішень і показниками їхньої ефективності.

Запропонована робота систематизує існуючі методи оцінки, поєднує економічні, соціальні та управлінські критерії, демонструє динаміку розвитку цифрових платформ та їхній вплив на зручність і швидкість обслуговування громадян, а також формує практичні рекомендації для оптимізації процесів у державних органах.

Метою дослідження є визначення впливу інновацій на ефективність надання державних адміністративних послуг, зокрема економічну, соціальну та управлінсько-організаційну, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності їхнього функціонування шляхом упровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів і вдосконалення управлінських механізмів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері надання адміністративних послуг і цифрової трансформації державного управління; 2) наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені питанням інноваційного розвитку публічного сектору, електронного урядування та диджиталізації управлінських процесів; 3) аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, UNDP, World Bank), які висвітлюють сучасні тенденції впровадження інновацій у сфері державних послуг.

У процесі дослідження застосовано комплекс взаємодоповнювальних наукових **методів**, а саме: метод системного аналізу — для виявлення взаємозв'язків між рівнем цифровізації державного управління та якістю надання адміністративних послуг; метод порівняльного узагальнення — для зіставлення практик інноваційного розвитку публічних послуг в Україні та інших країнах; структурно-функціональний метод — для визначення організаційних компонентів системи інноваційного управління; метод логічного узагальнення — для формулювання висновків і розроблення пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи державних адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація та впровадження інноваційних технологій є ключовими чинниками підвищення ефективності сучасних державних адміністративних послуг. Вони спрямовані на оптимізацію процесів, скорочення часу на надання послуг і підвищення задоволеності

громадян. У сучасних умовах правова та соціально-політична реальність перебувають у стані активних змін, що створює сприятливий ґрунт для інтеграції новітніх технологій у державне управління. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, цифровізація — це насичення електронними цифровими пристроями та системами фізичного світу і налагодження між ними обміну даними, що дає змогу інтегрувати віртуальну та фізичну взаємодію, створюючи кіберфізичний простір [3, с. 331].

Поширення пандемії COVID-19 помітно прискорило впровадження електронних адміністративних послуг, адже поставило перед державою завдання швидкої адаптації до дистанційної взаємодії з громадянами. Унаслідок цього процес цифровізації став каталізатором формування сервісно-орієнтованої держави, головною метою якої є задоволення потреб громадян через ефективне надання адміністративних послуг. Ця трансформація спрямована на підвищення доступності та якості державних і муніципальних послуг, забезпечуючи рівний доступ для всіх категорій користувачів незалежно від місця їх проживання чи соціального статусу [5, с. 115].

Вагоме значення в процесі цифрової трансформації адміністративних послуг має Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», функціонування якого визначено Положенням «Про Єдиний державний вебпортал електронних послуг», затвердженим вищезгаданою Постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. Портал забезпечує надання електронних адміністративних та інших публічних послуг, доступ до національних електронних ресурсів, подання електронних звернень та отримання результатів надання послуг [16]. Подібні сервіси, а також вебсайти ЦНАПів з «Рестрами послуг» використовують кваліфікований електронний підпис (КЕП), що гарантує безпеку та легітимність електронних взаємодій [7, с. 268].

Формування законодавчих та організаційних засад цифровізації та впровадження інноваційних рішень належить не лише Верховній Раді України, а й центральним органам виконавчої влади, зокрема Міністерству цифрової трансформації України. Його завдання охоплюють розвиток цифрових навичок і цифрових прав громадян, електронне урядування, цифрову економіку та електронну демократію [16]. Водночас ефективна реалізація цих завдань безпосередньо впливає на рівень якості державних адміністративних послуг, адже саме нормативно-правове та організаційне забезпечення створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень.

У межах цього дослідження ефективність державних адміністративних послуг розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює три головні складові: економічну ефективність (скорочення витрат часу й ресурсів на надання послуг), соціальну ефективність (підвищення рівня задоволеності

та довіри громадян) та управлінсько-організаційну ефективність (оптимізація внутрішніх процесів і підвищення якості управлінських рішень). Такий підхід дає змогу оцінити реальний вплив цифрових та інноваційних факторів на всі ключові аспекти надання адміністративних послуг.

Цифровізація та впровадження інноваційних технологій розглядаються як провідні чинники підвищення ефективності державних адміністративних послуг. У межах цього дослідження ефективність державних сервісів трактується як багатовимірною категорією, що охоплює економічну, соціальну та управлінсько-організаційну складові.

Економічна ефективність полягає у зменшенні витрат часу й ресурсів на надання послуг, оптимізації бюджетних витрат органів влади та підвищенні продуктивності управлінських процесів. Соціальна ефективність відображає рівень задоволеності громадян адміністративними сервісами, зміцнення довіри до державних інституцій і розширення доступу населення до електронних платформ. Управлінсько-організаційна ефективність охоплює вдосконалення внутрішніх процедур, покращення якості управлінських рішень, підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади (табл. 1).

Для кількісного оцінювання ефективності застосовано систему показників, до якої включено кількість наданих послуг, середній час їх виконання, рівень задоволеності громадян, економію адміністративних ресурсів, а також рівень доступності онлайн-сервісів, визначений за кількістю електронних послуг і числом активних користувачів.

Методологічну основу дослідження становлять методи статистичного аналізу. Зокрема, використано кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнта Пірсона для виявлення взаємозв'язків між інноваційними чинниками та показниками ефективності, динамічний аналіз для відстеження змін показників у часовому розрізі (2022–2024 рр.), а також порівняльний аналіз для зіставлення регіональних результатів із міжнародним досвідом. Крім того, здійснено індексацію показників, що дало змогу узагальнити різномірні дані та сформувати інтегрований рейтинг ефективності цифрових державних послуг.

Вплив інновацій на ці показники має факторний характер, тобто цифрові технології виступають каталізатором зростання ефективності через автоматизацію, аналітику даних і підвищення прозорості процедур. Систематизацію головних взаємозв'язків між типами інновацій і вимірами ефективності наведено в таблиці 2.

Інноваційні технології формують підґрунтя сучасної системи державних адміністративних послуг, забезпечуючи її ефективність, прозорість та орієнтованість на потреби громадян. Україна демонструє відчутний прогрес у впровадженні цифрових рішень, однак подальший розвиток цієї сфери має

Таблиця 1

Критерії оцінювання ефективності державних адміністративних послуг

Вид ефективності	Критерії	Показники	Метод вимірювання
Економічна	Зменшення витрат часу та ресурсів	Середній час надання послуги (год), економія адміністративних витрат (%)	Динамічний аналіз, індексація
Соціальна	Задоволеність громадян, охоплення	Рівень задоволеності (%), частка користувачів онлайн (%)	Опитування, статистичний аналіз, кореляція
Управлінська	Оптимізація процесів, прозорість	Кількість цифрових послуг, інтеграція платформ	Порівняльний та структурно-функціональний аналіз

Джерело: сформовано авторами

передбачати активніше застосування технологій ШІ, великих даних (Big Data) і блокчейн-технологій, за прикладом провідних країн світу. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню якості публічних послуг, а й зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Період 2022–2024 рр. характеризується інтенсивними процесами цифровізації державних послуг, що були зумовлені викликами повномасштабної війни та необхідністю адаптації державних інституцій до нових умов функціонування з метою забезпечення стійкості, безпеки й безперервності обслуговування громадян.

У цьому дослідженні для оцінювання впливу інновацій на ефективність надання державних адміністративних послуг в Україні виокремлено низку ключових чинників, що відображають рівень цифрової зрілості держави, а також ступінь охоплення та доступності електронних сервісів. До таких чинників віднесено показники цифрової зрілості за індексом розвитку електронного уряду (E-Government Development Index, EGDI), кількість онлайн-послуг

Таблиця 2

Використання інноваційних технологій для підвищення ефективності державних адміністративних послуг

Інноваційна технологія	Сутність і вплив на ефективність адміністративних послуг	Приклади використання в Україні	Приклади використання за кордоном
Штучний інтелект (ШІ)	Забезпечує предиктивну аналітику, автоматизоване прийняття рішень і обробку природної мови, що дає змогу прогнозувати потреби громадян і оптимізувати процеси	Елементи ШІ застосовуються в чат-боті «Дія» для надання консультацій і допомоги користувачам у користуванні електронними послугами	В Естонії ШІ використовується для автоматичної обробки податкових декларацій і соціальних виплат, що значно скорочує час надання послуг
Аналітика великих даних (Big Data)	Допомагає аналізувати великі обсяги інформації для виявлення тенденцій, оцінки ефективності послуг і підвищення точності управлінських рішень	Міністерства аналізують дані з «Дії» та державних реєстрів для вдосконалення політик і цифрових сервісів	У Сінгапурі великі дані допомагають оптимізувати транспортну систему, у Великій Британії — прогнозувати демографічні зміни та вдосконалювати медичні послуги
Чат-боти та віртуальні асистенти	Підвищують доступність і персоналізацію послуг, працюючи цілодобово, що зменшує навантаження на працівників органів влади	Український чат-бот «Дія» надає консультації, допомагає оформлювати документи та отримувати державні довідки онлайн	Американська платформа «Ask VA» забезпечує ветеранам індивідуалізовану підтримку в процесі отримання державних послуг
Блокчейн	Гарантує безпеку, прозорість і незмінність даних, що особливо важливо для процесів ідентифікації, реєстрації власності та документів	Україна тестує блокчейн-рішення у сфері земельного кадастру та державних реєстрів	У Дубаї блокчейн використовується для ведення кадастру нерухомості, що знижує ризики шахрайства та прискорює процедури
Цифрові платформи інтеграції даних	Об'єднують різні державні сервіси в єдину систему, забезпечуючи зручність, швидкість і комплексність обслуговування	Платформа «Дія» інтегрує понад 100 послуг, забезпечуючи доступ громадян до них через один цифровий інтерфейс	В Естонії платформа X-Road забезпечує взаємодію всіх державних баз даних і безперешкодний обмін інформацією

Джерело: систематизовано авторами за джерелами [2; 10; 11; 12; 13]

і активних користувачів платформи «Дія», частку послуг, що надаються в електронному форматі, середній час їх виконання, рівень задоволеності громадян, а також економічний ефект, який виявляється у скороченні адміністративних витрат. Ці показники дають змогу оцінити ефективність державних сервісів у трьох вимірах: адміністративно-розпорядчому (швидкість надання послуг), соціальному (рівень задоволеності громадян та охоплення), а також економічному (зменшення витрат) (табл. 3).

Аналіз динаміки ключових показників засвідчує, що інноваційні чинники суттєво впливають на підвищення ефективності надання державних адміністративних послуг в Україні. Зростання рівня цифрової зрілості країни, що відображено в підвищенні позицій за EGDI з 46-го до 30-го місця, сприяло посиленню загальної спроможності державних органів надавати електронні послуги та підвищенню прозорості процесів [19].

Масштаб користування платформою «Дія» та збільшення кількості онлайн-сервісів корелюють зі зростанням рівня охоплення населення та скороченням часу надання послуг. Так, кількість активних користувачів зросла з 18,5 до 21,7 млн. осіб, а число цифрових послуг — з 94 до 151, що призвело до скорочення середнього часу надання послуги з 7,2 до 3,4 години, підвищення задоволеності громадян із 67% до 83% та економії адміністративних витрат із 5% до 18% [21].

Для визначення сили та напрямку зв'язку між цими показниками застосовано кореляційний аналіз (табл. 4). Коефіцієнти кореляції розраховані за формулою Пірсона на основі динаміки показників 2022–2024 рр. для виявлення сили та напрямку зв'язку між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг. Коефіцієнт Пірсона (r) використовувався для оцінки взаємозв'язку між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг. Наприклад, для показників EGDI та середнього часу надання послуги середнє значення EGDI становило 37, середній час — 5,17 години. На основі відхилень від середнього та формули Пірсона отримано

$r \approx 0,996$, що свідчить про дуже сильний зворотний зв'язок (з ростом EGDI час зменшується). Значення r наближаються до +1 при сильній позитивній кореляції, до –1 при сильній негативній кореляції та близькі до 0 при відсутності кореляції.

Аналіз динаміки показників свідчить, що зростання рівня цифрової зрілості та розширення доступу до електронних послуг тісно корелює зі скороченням часу надання послуг, підвищенням задоволеності громадян та економією адміністративних витрат. Так, підвищення позицій України за EGDI з 46-го до 30-го місця супроводжувалося значним скороченням середнього часу надання послуги та ростом рівня задоволеності користувачів. Збільшення кількості цифрових послуг та активних користувачів платформи «Дія» сприяло економії ресурсів та покращенню соціально-адміністративної ефективності.

Таким чином, факторний та кореляційний аналіз демонструє прямий позитивний зв'язок інноваційних заходів із підвищенням ефективності державних адміністративних послуг в економічному, соціальному та адміністративно-розпорядчому вимірах.

Водночас цифровізація державних адміністративних послуг відкриває не лише нові можливості, а й створює низку викликів для органів державної влади. Процеси оптимізації управління, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення зручності обслуговування супроводжуються технічними, правовими та етичними проблемами. Серед ключових викликів варто назвати загрози конфіденційності та безпеці даних, зокрема ризики несанкціонованого доступу до них і кібератак, що знижують рівень довіри громадян. Етичні ризики виникають через використання алгоритмів і ШІ, які можуть відтворювати упередження та дискримінаційні рішення.

Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що передбачає розроблення єдиної політики кібербезпеки, оновлення законодавства у сфері надання адміністративних послуг, створення інтегрованої системи державних даних, підвищення цифрової грамотності населення та кваліфікації державних службовців. Лише поєднання технічних,

Таблиця 3

Динаміка впливу інновацій на підвищення ефективності державних адміністративних послуг в Україні (2022–2024 рр.)

Показник (заміри)	2022	2023	2024	2022/2024
EGDI (місце)	46	35	30	+16
Online Services (кількість сервісів у порталі / доступні послуги)	70	85	115	+45
Активні користувачі «Дія» (млн. осіб)	18,5	21	21,7	+3,2
Кількість цифрових послуг (од.)	94	122	151	+57
Частка користувачів онлайн-послуг (%)	43	58	72	+29
Середній час отримання послуги (год)	7,2	4,9	3,4	-3.8
Рівень задоволеності громадян (%)	67	76	83	+16
Зменшення адміністративних витрат (%)	5	11	18	+13

Джерело: систематизовано авторами за джерелами [19; 20; 21]

Таблиця 4

Коефіцієнти кореляції між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг (2022–2024 рр.)

Показники	Коефіцієнт кореляції r	Характер зв'язку
EGDI ↔ Час на отримання послуги (год)	0.996	дуже сильний зв'язок (EGDI↑ → час↓)
EGDI ↔ Рівень задоволеності (%)	-0.990	дуже сильний зворотний зв'язок
Кількість цифрових послуг ↔ Рівень задоволеності (%)	0.997	дуже сильний прямий зв'язок
Користувачі «Дія» (млн.) ↔ Економія коштів (млрд. грн)	0.936	сильний прямий зв'язок

Джерело: сформовано авторами

правових і освітніх рішень дасть змогу забезпечити ефективність цифровізації, прозорість процедур і зміцнення довіри громадян до держави.

На думку вчених, у процесі розвитку державних адміністративних послуг виділяють дві взаємопов'язані тенденції. Перша полягає в тому, що передумовою формування електронного урядування як сучасної моделі управління є активне впровадження інноваційних рішень у сфері адміністративних послуг. Друга тенденція полягає в тому, що інноваційні технології змінюють спосіб доступу громадян до державних сервісів, сприяючи переходу від традиційного адміністрування до більш ефективного, прозорого й орієнтованого на користувача обслуговування [6, с. 58]. Лише за умови системного впровадження інновацій і вдосконалення процедурних механізмів можна досягти високої якості виконання державою своїх функцій. Основу цього процесу визначає Закон України «Про адміністративні послуги», що передбачає використання таких електронних платформ, як Єдиний державний вебпортал електронних послуг, для забезпечення швидкого та зручного доступу громадян до інформації та сервісів [18].

Таким чином, активне застосування інновацій у державному управлінні забезпечує комплексне підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Вони дають змогу оптимізувати процеси, скоротити часові та ресурсні витрати, зробити сервіси більш зручними та прозорими, а також формують підґрунтя для сталого розвитку сучасного електронного урядування та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що інтеграція цифрових платформ, аналітики великих даних та штучного інтелекту забезпечує вагомий вплив на підвищення ефективності та швидкості надання державних адміністративних послуг. Особливістю українського контексту у воєнний період є високий запит на стійкі та адаптивні сервіси, що підкреслює стратегічну значущість взаємодії технологічних, організаційних та соціальних факторів у процесі модернізації державного управління.

Доцільно наголосити, що ефективність державних адміністративних послуг в умовах воєнного стану

зумовлюється взаємодією трьох взаємопов'язаних груп чинників: технологічних, організаційних і соціальних. Технологічні чинники визначають функціональні можливості цифрових сервісів, організаційні забезпечують їхню структурну узгодженість і процесну ефективність, тоді як соціальні чинники впливають на рівень адаптації громадян і довіри до державних інституцій. Усвідомлення та аналіз взаємозв'язку цих компонентів створюють підґрунтя для розроблення комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, прозорості та результативності системи державного управління.

Факторний аналіз показав, що технологічні інновації (ШІ, аналітика великих даних, блокчейн) прямо впливають на економічну ефективність та швидкість обслуговування громадян, проте максимальний ефект досягається лише за умови одночасного розвитку організаційних структур (процеси, стандарти, координація) та соціальної підтримки (підготовка персоналу, формування довіри громадян). Взаємодія цих компонентів створює синергетичний ефект, що значно підвищує загальну результативність державних сервісів і дозволяє адаптувати їх до кризових умов.

Зростання EGDI, кількості цифрових послуг та користувачів платформи Дія, а також підвищення рівня задоволеності громадян відображають ефективність впровадження воєнних цифрових рішень і державних стратегій реагування на кризу. Підвищення цифрової зрілості (EGDI) тісно корелює зі скороченням часу надання послуг ($r = 0,996$), зростанням задоволеності громадян ($r = -0,990$) та економією адміністративних витрат ($r = 0,936-0,997$), що підтверджує позитивний вплив цифровізації на соціальну, економічну та управлінську ефективність.

Таким чином, комплексне застосування інновацій, орієнтоване на одночасний розвиток технологічного, організаційного та соціального складників, є ключем до забезпечення високої ефективності публічних послуг. Досвід України у воєнний період демонструє важливість адаптивності державних сервісів і можливість формування стійких моделей електронного урядування, здатних реагувати на непередбачувані виклики.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що комплексне впровадження інноваційних рішень

у державному управлінні значно підвищує ефективність надання адміністративних послуг.

Подальші дослідження доцільно зосередити на побудові багатофакторних моделей, які враховують взаємодію інноваційних технологій, організаційних структур і соціальних чинників задля підвищення ефективності державних адміністративних процесів. Перспективним напрямом є також оцінювання потенціалу інтеграції технологій штучного інтелекту та аналітики ве-

ликих даних для прогнозування потреб громадян і розроблення адаптивних управлінських рішень. Варто приділити увагу дослідженню механізмів державно-приватного партнерства та можливостям застосування українського досвіду на міжнародному рівні. Розвиток таких моделей сприятиме підвищенню адаптивності, прозорості та соціальної орієнтованості державних сервісів, створюючи основу для ефективного й стійкого управління в умовах сучасних викликів.

Література

1. Чумакова Г. Європейське цифрове десятиліття: як цифрове суспільство трансформує адміністративні послуги в ЄС та Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7 (7). С. 481–598. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-481-598](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-481-598).
2. Костик Є., Алексеєнко І. Інформаційні ресурси та сервіси у публічному адмініструванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 11 (41). С. 181–191. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-181-191](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-181-191).
3. Краковська А.С., Бабик М.К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 70. С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>.
4. Ліпенцев А. Персоналізація адміністративних послуг через цифрові технології: аналіз впливу на клієнтоорієнтованість органів публічної влади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 3. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5>.
5. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112–119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
6. Єгорова-Луценко Т.П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу (Харків, 18 березня 2020 р.). Харків, 2020. С. 53–62. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Ковальова Т.В., Гунбіна О.В. Правові проблеми надання адміністративних послуг з використанням інтернет-технологій. *Наукові перспективи*. 2021. № 9 (15). С. 260–271. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Вінник О.М. Проблеми цифровізації: правовий аспект. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21–22 травня 2020 р.). Суми, 2020. С. 215–221. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk_digitalization.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
9. Мохова Ю.Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 22–28. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%20%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B..pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
10. Мокляк В., Боднаренко Т. Платформа «Дія. Освіти» як приклад гаджеталізації в Україні. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2023. № 2. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-79-87>.
11. Солодовник О.О., Докуніна К.І. Технологія блокчейн: суть і перспективи використання у системі державних фінансів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131>.
12. Бочарова Ю.Г., Чернега О.Б., Кожухова Т.В. Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>.
13. Ісаченко Д.С. Діджиталізація державних послуг в контексті демократичного розвитку суспільства: зарубіжний досвід. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 205–214. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-205-214](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-205-214).
14. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297).
15. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>.
16. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 груд. 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

17. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 верес. 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
18. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
19. E-Government Development Index. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
20. Analytical report "Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024". URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
21. Звіт Рахункової палати за 2024 рік, затверджений рішенням Рахункової палати від 30.04.2025 № 10-2. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
22. Serohin V., Serohina S., Horbata L., Gudz P., Maltseva O. Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. № 9. P. 3611–3621. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf> (date of access: 19.10.2025).
23. Shashyna M., Gudz P., Pankova A., Benchak O., Nemyrovska O. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 13(124). P. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>.

References

1. Chumakova, H. (2024). *Yevropeiske tsyfrovi desiatylittia: yak tsyfrovi suspilstvo transformuie administratyvni posluhy v YeS ta Ukraini* [European digital decade: How digital society transforms administrative services in the EU and Ukraine]. *Uspikhy i dosiahennia u nauksi — Successes and Achievements in Science*, 7(7), 481–598. [in Ukrainian].
2. Kostyk, Ye., & Alekseenko, I. (2023). *Informatsiini resursy ta servisy u publichnomu administruvanni* [Information resources and services in public administration]. *Naukovi perspektyvy — Scientific Perspectives*, 11(41), 181–191. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)) [in Ukrainian].
3. Krakovska, A. Ye., & Babik, M. K. (2022). *Tsyfrovyzatsiia administratyvnykh poslug v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Digitalization of administrative services in Ukraine: Problems and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, 70, 329–334. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> [in Ukrainian].
4. Lipentsev, A. (2024). *Personalizatsiia administratyvnykh poslug cherez tsyfrovi tekhnolohii: analiz vplyvu na kliientoorientovanist orhaniv publichnoi vlady* [Personalization of administrative services through digital technologies: Analysis of impact on client-orientation of public authorities]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 3, 34–42. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5> [in Ukrainian].
5. Petrenko, N. O., & Mashkovska, L. O. (2020). *Tsyfrovyzatsiia derzhavnykh administratyvnykh poslug v Ukraini: normatyvno-pravovi aspekty* [Digitalization of public administrative services in Ukraine: Normative and legal aspects]. *Rozbudova derzhavy i prava: pytannia teorii ta konstytutsiinoi praktyky*, 2, 112–119. Retrieved from http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf [in Ukrainian].
6. Yehorova-Lutsenko, T. P. (2020). *Tsyfrovyzatsiia u sferi nadання administratyvnykh poslug* [Digitalization in the sphere of administrative services]. *Tsyfrovi transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii: zbirnyk naukovykh prats NDI PZIR NAPrN Ukrainy*, 1, 53–62. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf> [in Ukrainian].
7. Kovalova, T. V., & Hunbina, O. V. (2021). *Pravovi problemy nadання administratyvnykh poslug z vykorystanniam internet-tekhnologii* [Legal problems of providing administrative services using Internet technologies]. *Naukovi perspektyvy*, 9(15), 260–271. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486> [in Ukrainian].
8. Vynnyk, O. M. (2020). *Problemy tsyfrovyzatsii: pravovy aspekt* [Problems of digitalization: Legal aspect]. In *Reformuvannia pravovoi systemy v konteksti yevrointegratsiinykh protsesiv: materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 215–221). Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk_digitalization.pdf [in Ukrainian].
9. Mokhova, Yu. L. (2021). *Otsinka diialnosti tsentriv nadання administratyvnykh poslug v umovakh tsyfrovyzatsii Ukrainy* [Assessment of activity of administrative service centers in the conditions of digitalization in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(29), 22–28. Retrieved from <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%20%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B..pdf> [in Ukrainian].
10. Mokliak, V., & Bodnarenko, T. (2023). *Platforma "Diia. Osviti" yak pryklad hadzhetalizatsii v Ukraini* [The Diia. Education platform as an example of gadgetization in Ukraine]. *Naukovi zapysky Berdyanskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky — Scientific Notes of Berdyansk State Pedagogical University*, 2, 79–87. [in Ukrainian].
11. Solodovnik, O. O., & Dokunina, K. I. (2021). *Tekhnolohiia blokchein: sut ta perspektyvy vykorystannia u systemi derzhavnykh finansiv Ukrainy* [Blockchain technology: Essence and prospects for use in the state finance system of Ukraine]. *Biznes Inform — Business Inform*, 3, 126–131. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131> [in Ukrainian].

12. Bocharova, Yu. H., Chernega, O. B., & Kozhukhova, T. V. (2021). *Didzhitalizatsiia ta tsyfrovi transformatsii v YeS* [Digitalization and digital transformations in the EU]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and Organization of Management*, 2(42), 6–19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1> [in Ukrainian].
13. Isachenko, D. S. (2024). *Didzhitalizatsiia derzhavnykh posluh v konteksti demokratychnoho rozvytku suspilstva: zarubizhnyi dosvid* [Digitalization of public services in the context of democratic development of society: Foreign experience]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii — Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 3(31), 205–214. [in Ukrainian].
14. Bezzubko, L., Tochonov, I., & Bezzubko, B. (2024). *Tsyfrovyzatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia* [Digitalization: Problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahennia u nautsi — Successes and Achievements in Science*, 6(6), 286–297. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297) [in Ukrainian].
15. Redziuk, N. (2024). *Rol informatsiinykh tekhnologii v publichnomu upravlinni* [The role of information technologies in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 9, 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> [in Ukrainian].
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, December 4). *Pytannia Yedynoho derzhavnoho webportalu elektronnykh posluh ta Reiestru administratyvnykh posluh: Postanova № 1137* [On the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Register of Administrative Services: Resolution No. 1137]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, September 18). *Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii: Postanova № 856* [On issues of the Ministry of Digital Transformation: Resolution No. 856]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, September 6). *Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy № 5203-VI* [On administrative services: Law of Ukraine No. 5203-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
19. United Nations. (2024). *E-Government Development Index. UN E-Government Survey 2024*. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?utm_source
20. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Analytical report: Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024*. Retrieved from https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm_source
21. Accounting Chamber of Ukraine. (2024). *Zvit Rakhunkovoi palaty za 2024 rik* [Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2024]. Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf [in Ukrainian].
22. Serohin, V., Serohina, S., Horbata, L., Gudz, P., & Maltseva, O. (2025). Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(9), 3611–3621. Retrieved from <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf>
23. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., & Nemyrovska, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(124), 57–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025

Кудрявський Іван Володимирович

докторант

Міжрегіональної Академії управління персоналом

Kydriavskiy Ivan

Doctoral Student of the

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0009-0009-5167-7648

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11538

РЕЗУЛЬТАТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ БЕЗПЕКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ У ДОВГОСТРОКОВІЙ (СТРАТЕГІЧНІЙ) ПЕРСПЕКТИВІ

RESULTS OF THE APPLICATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF INFORMATION SPACE SECURITY PROTECTION IN THE LONG-TERM (STRATEGIC) PERSPECTIVE

Анотація. Механізми державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору за самою своєю природою повинні застосовуватися за результатами моніторингу інформаційного простору і прогнозування ситуації швидко, а краще – на випередження. Це пов'язано із високою динамічністю процесів у сучасному інформаційному просторі. Поряд з тим, значною мірою до ситуації, яка виникла в Україні сьогодні, включаючи відбиття широкомасштабної російської агресії, призвели якраз відсутність механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору і те, що їх роками не застосовували та навіть не формували належним чином з урахуванням довготривалих наслідків – стратегічної перспективи. Зараз, в умовах війни, коли багато факторів неможливо передбачити і спрогнозувати, таке планування реалізувати ще складніше, але, при цьому, воно є ще необхіднішим. Адже сформувати стійку систему якісних механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, яка витримає воєнні стреси і сприятиме просуванню внутрішньополітичних цілей держави у період післявоєнної відбудови неможливо без довгоперспективного планування.

Мета запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз історичних та сучасних довгострокових ефектів від заходів контролю інформаційного простору державними інституціями.

Завдання дослідження полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити проблематику функціонування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення при інтенсивному застосуванні різними суб'єктами заходів контролю інформаційного простору у контексті оцінки довгострокових ефектів від таких заходів.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає у комплексному розгляді проблемних питань сучасного державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України, пов'язаних з активним веденням учасниками наповнення інформаційного простору інформаційних дій з акцентом на наслідки таких дій у довгостроковій перспективі в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльний аналіз, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

У висновках зазначається: одним із завдань української держави в питанні розбудови механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору з розрахунком на довгострокову (стратегічну) перспективу постає формування відповідної нормативно-правової бази.

Таку нормативно-правову базу необхідно формувати із урахуванням розвідувальної інформації та відповідного стратегічного прогнозування.

В ході розвідки і стратегічного прогнозування українські державні інституції неминуче стикаються з проблемами забезпечення високопрофесійними кадрами, а також браку фінансових, аналітичних та обчислювальних ресурсів, при чому, навіть у більшій мірі, ніж інші держави, які не змушені відволікати свої ресурси на відбиття широкомасштабної агресії чисельного ворога протягом багатьох років поспіль.

Найбільш раціональним, із урахуванням викладеного, на етапі стратегічного прогнозування видається його ведення паралельними методами:

1. Формування стратегічних прогнозів на основі прогнозів середньострокової перспективи.
2. Формування стратегічних прогнозів на основі співставлення та аналізу стратегій ключових гравців на зовнішньополітичній арені.
3. Співставлення та аналіз результатів першого та другого способів стратегічного прогнозування для формування кінцевого прогнозу в цілях застосування у відповідних сферах державного управління.

Окрім комплексу заходів, спрямованих на формування документів стратегічного планування та керівних документів, які регламентують державне управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, необхідно постійно приділяти увагу питанням:

- кадрового забезпечення та якісної підготовки і військових, і цивільних спеціалістів усіх рівнів державного управління;
- залучення необхідних фінансових ресурсів;
- залучення необхідних матеріальних (технічних) ресурсів;
- створення (залучення) необхідного програмного забезпечення, сучасних технологій, зокрема й на базі штучного інтелекту.

Закладати основи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору необхідно уже зараз шляхом також поточного захисту населення від деструктивного інформаційно-психологічного впливу різних учасників наповнення інформаційного простору, розбудови та налагодження коректного ефективного функціонування системи стратегічних комунікацій, а також сприяння розвитку критичного мислення населення.

Напрямок подальших досліджень вбачаються у формуванні алгоритму підтримки прийняття рішень в ході реалізації державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Ключові слова: державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

Summary. The mechanisms of public administration in the field of information space security protection, by their very nature, should be applied based on the results of information space monitoring and situation forecasting quickly, and preferably – proactively. This is due to the high dynamism of processes in the modern information space. At the same time, the situation that has arisen in Ukraine today, including the repulsion of large-scale Russian aggression, has largely been caused by the lack of public administration mechanisms in the field of information space security and the fact that they have not been used or even properly formed for years, taking into account the long-term consequences – the strategic perspective. Now, in times of war, when many factors cannot be predicted and forecasted, such planning is even more difficult to implement, but it is even more necessary. After all, it is impossible to form a stable system of high-quality public administration mechanisms in the field of information space security protection that will withstand military stress and contribute to the promotion of the State's domestic political goals in the period of post-war reconstruction without long-term planning.

The purpose of the proposed study is to find ways to improve the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security by analyzing the historical and current long-term effects of information space control measures by state institutions.

The objective of the study is to analyze historical sources, scientific papers, official reports and journalistic materials that provide an opportunity to study the problems of functioning of public administration mechanisms in the field of information space security protection in the context of repulsion of the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces with intensive use of information space control measures by various actors in the context of assessing the long-term effects of such measures.

The scientific novelty of the study and its results lies in a comprehensive consideration of the problematic issues of modern public administration in the field of protecting the security of Ukraine's information space related to the active conduct of information actions by participants in filling the information space with an emphasis on the consequences of such actions in the long term in the context of repulsing the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces.

Methodology. The following methods of scientific research were used in the course of the study: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, formal and logical.

The conclusions state: One of the tasks of the Ukrainian State in the development of public administration mechanisms in the field of information space security protection with a view to a long-term (strategic) perspective is to form an appropriate legal framework.

Such a legal framework should be formed on the basis of intelligence information and relevant strategic forecasting.

In the course of intelligence and strategic forecasting, Ukrainian state institutions inevitably face the problems of providing highly professional personnel, as well as lack of financial, analytical and computing resources, even more so than other states that do not have to divert their resources to repel large-scale aggression of a numerous enemy for many years in a row.

The most rational, in view of the above, at the stage of strategic forecasting seems to be its conduct by parallel methods:

- 1. Formation of strategic forecasts based on medium-term forecasts;*
- 2. Formation of strategic forecasts based on comparison and analysis of strategies of key players in the foreign policy arena;*
- 3. Comparison and analysis of the results of the first and second methods of strategic forecasting with the formation of the final forecast for use in the relevant areas of public administration.*

In addition to a set of measures aimed at forming strategic planning documents and guiding documents regulating public administration in the field of information space security, it is necessary to pay constant attention to the following issues

- staffing and quality training of both military and civilian specialists at all levels of government*
- attraction of necessary financial resources;*
- attraction of necessary material (technical) resources;*
- creation (attraction) of the necessary software, modern technologies, including those based on artificial intelligence.*

It is necessary to lay the foundations of public administration in the field of information space security protection now by also protecting the population from the destructive information and psychological influence of various actors, building and establishing the correct and effective functioning of the strategic communications system, and promoting the development of critical thinking of the population.

The direction of further research is to formulate an algorithm for decision support in the course of implementation of public administration in the field of information space security protection.

Key words: public administration, information space, information warfare, strategic communications Russian aggression, information and psychological influence.

Постановка проблеми. Планування та реалізація захисту безпеки інформаційного простору на рівні держави у стратегічній перспективі завжди було фактором, який впливав на історію. Нерідко такий вплив був визначальним. Тому, документи й алгоритми такого планування нерідко намагалися засекретувати, а їх створення та реалізація являє собою складний механізм. Його налагодження та приведення до ефективного функціонування особливий вид управлінського мистецтва, адже конкуруючі суб'єкти теж вживають заходів щодо реалізації своїх стратегій і, зазвичай, цілі таких суб'єктів бувають взаємовиключними.

На стратегічному рівні інформаційну політику держави не можна відокремлювати від інших сфер державного управління. Вона тісно пов'язана із внутрішньополітичними процесами, ще більше — із зовнішньополітичними. Прорахунки в інформаційній політиці та недостатня ефективність захисту безпеки інформаційного простору, як внутрішнього так і зовнішнього, який прямо стосується держави, може мати трагічні наслідки, і навіть фатальні для існування самої держави. Одним з яскравих прикладів неадекватної оцінки ситуації під впливом процесів в інформаційному просторі, та відповідно, згубного у стратегічній перспективі прийняття рішення з боку українського державного керівництва є Будапештський меморандум. Науковці та практики у сфері міжнародного права досі сперечаються, що це було: політична домовленість, політична угода, дипломатичний документ чи міжнародний договір [1, с. 251]. На практиці ж ми бачимо, що невизначеність понять навіть на доктринальному рівні та безвідповідальність державного керівництва при підписанні

меморандуму призвели у довгостроковій перспективі до воєнної агресії сусідньої держави, відсутності стримуючих факторів, одним з яких безумовно була наявність ядерної зброї та, фактично геноциду українського народу внаслідок російської агресії. Варто відзначити, що сам по собі Будапештський меморандум і його сприйняття суспільством, зокрема відсутність активних акцій протесту з боку населення України стали можливими внаслідок низки прорахунків в інформаційній політиці держави, характерних практично для всього періоду української незалежності.

В умовах, коли Сили оборони України реалізують відсіч російській широкомасштабній агресії а держави, які, зокрема, були гарантами безпеки України, за тим же Будапештським меморандумом, за фактом становлять загрозу для української державності, ретроспективний історичний аналіз важливий, однак, аж ніяк не може задовольнити потреб розбудови механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Радянсько-російська концепція «дружби народів» та «братніх народів», яка фактично протягом століття застосовується у якості когнітивної зброї для послаблення національного опору імперському домінуванню, залишається активною (на окупованих територіях, особливо у навчальних закладах, її і зараз намагаються реанімувати російські окупанти), не кажучи уже про різноманітні пропагандистські заходи та інформаційно-психологічні акції російських спецслужб, спрямовані не лише на внутрішні, але й на зовнішні цільові аудиторії. Власне концепцію «дружби народів» було введено 1936 року на заміну імперської ідеології культурної та політичної ієрархії. Ця «дружба народів» веде за собою поняття

великого російського народу. Концепція «братніх народів» — це хворий витвір радянської пропаганди на заміну російської імперської концепції «триєдиного народу». Це спроба насильно прив'язати українську історію до російської та заперечити право українців і білорусів на власний історичний вибір [2, с. 19]. Такі концепції, а також ресурси, вкладені в їх реалізацію московськими правителями незалежно від задекларованої форми державного правління й державного устрою росії говорять про те, що стратегічний противник та основна стратегічна загроза українській державності й фізичному виживанню кожного українця застосовує планування у стратегічній перспективі і реалізовує виконання своїх задумів, трансформуючи їх залежно від обставин, протягом багатьох століть. І якщо активний опір Сил оборони України та українського громадянського суспільства на даний момент робить концепцію «братніх народів» абсурдною, це зовсім не означає, що при нагоді російські окупанти не намагатимуться її реставрувати у тому чи іншому вигляді на захоплених територіях і при цьому не матимуть певного успіху.

Динаміка змін характеру бойових дій та посилення ролі і значення в кінцевому результаті збройних конфліктів інформаційної складової тим більше ставить питання необхідності стратегічного планування інформаційних ефектів та ефектів від реалізації інформаційної політики держави в цілому. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, починаючи від обчислювальних спроможностей та закінчуючи наповненням і «навчанням» штучного інтелекту, зокрема його самонавчанням для виконання задалегідь визначених завдань, ставить під питання не просто можливість збереження громадянського суспільства як такого в умовах активного застосування технологій диверсифікації та управління натовпом, відомих і в далекому минулому, але й індивідуальну безпеку психічного здоров'я кожної особистості.

У сучасній когнітивній війні людський розум формує поле бою. Когнітивна війна насамперед націлена на пізнання, яке є ментальним процесом набуття та осмислення знань, а також інтерпретації та сприйняття інформації. Спираючись на психологічну війну минулого, яка використовувала пропаганду для впливу на емоції, когнітивна війна використовує сучасні технології, щоб «вибудувати упередження або розумові автоматизми, провокуючи викривлення уявлень, їх спотворення, зміни рішень або навіть гальмування дій, а також для того, щоб спричинити катастрофічні наслідки як на індивідуальному, так і на колективному рівні [3]. Можна констатувати, що на зміну пропаганді та інформаційно-психологічним операціям, які відігравали значу роль в ході протистояння в інформаційному просторі протягом минулого століття уже сьогодні прийшли когнітивна війна та операції впливу. Не можна сказати, що вони не були відомими людству раніше, але сучасні технології

перетворили ці засоби ведення бойових дій та досягнення цілей зі складної елітної зброї, доступної незначній кількості вузьких спеціалістів, фактично у засіб масового ураження, який застосовується повсякчас без огляду на простір ведення бойових дій та не обмежується жодними конвенціями, не кажучи уже про практичну неможливість його обмеження через організаційну, технічну та іншу проблематику.

Складність вивчення стратегічних (довгострокових) наслідків рішень, які приймаються в ході розбудови та реалізації механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, полягає ще й у тому, що необхідно враховувати можливості інструментів і методик, які станом на зараз можуть бути навіть не винайденими, або, щонайменше, достатньо добре засекреченими, а вже через декілька років матимуть можливість у випадку їх застосування стати ключовим вирішальним фактором збройного протистояння, досягнення дипломатичних, політичних чи інших цілей різними учасниками наповнення інформаційного простору, включаючи ворога. Для хоча б умовного уявлення про такі інструменти, не кажучи уже про адекватне врахування їхнього впливу та хід подій у майбутньому в ході розбудови механізмів державного управління та коригування їх функціонування необхідна професійна фахова розвідка та якісне прогнозування. В іншому випадку оцінка майбутніх змін конкурентного інформаційного середовища буде просто неадекватною. Як розвідка, так і адекватне прогнозування, засноване на коректних даних (знову ж таки пов'язаних з роботою розвідки), завжди вимагали колосальних фінансових і рідкісних кадрових ресурсів, з якими природно має проблеми держава, яка змушена захищатися від противника, що багатократно переважає її за усіма чисельними показниками.

Завдання дослідження полягає в аналізі історичних джерел, наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, що надають можливість вивчити проблематику функціонування механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення при інтенсивному застосуванні різними суб'єктами заходів контролю інформаційного простору у контексті оцінки довгострокових ефектів (незапланованих наслідків) від таких заходів.

Методологія. В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

Аналіз досліджень і публікацій. Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься в наукових працях українських дослідників: [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 12]; українських та іноземних нормативно-правових актах [8; 13; 14; 15]; публікаціях у медіа [9; 10; 11].

Мета запропонованого дослідження — пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору через аналіз історичних та сучасних довгострокових ефектів від заходів контролю інформаційного простору державними інституціями.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. Заходи деструктивного інформаційно-психологічного впливу, методика їх проведення, технологічні та інформаційні інструменти переважно у будь-якій державі чи недержавній організації є таємницею, яку намагаються охороняти. Особливо це стосується конкретних заходів та операцій, часу місць, імен людей, які їх проводять, тактичних методик, які дозволяють ідентифікувати суб'єкта деструктивного інформаційно-психологічного впливу і, меншою мірою, доктринальних документів загального характеру. Попри це, на стратегічному рівні в ході масового застосування тих чи інших технологій уже неможливо приховати щонайменше факт деструктивного інформаційно-психологічного впливу, а часто і його характер.

Сьогодні у деяких випадках навіть кращим розвідувальним службам світу може бути складно встановити деталі та елементи окремих проведених операцій впливу, але загальну тенденцію та наміри інших суб'єктів зовнішньо-політичної діяльності та інформаційної активності на глобальному рівні повинні знати керівники держав та представники профільних державних інституцій щонайменше для забезпечення національної безпеки.

У середині 2000-х років колишній комендант Військового коледжу армії США генерал-майор Роберт Г. Скейлз висловив думку про майбутнє війни: «Перемога буде визначатися більше з точки зору захоплення психокультурної, а не географічної висоти». 18 липня 2024 року начальник Генерального штабу Збройних сил Канади Ейр, наголосив: «Наші інститути ліберальної демократії перебувають під постійним бомбардуванням теорій змови і брехні, які формують наратив недовіри і занепаду. І це створюється як всередині країни, так і за її межами. У стратегічному підході комуністичного Китаю, що базується на трьох війнах, це називається когнітивною війною. Наша власна інституція стає мішенню щодня, коли ми бачимо, як прокремлівські тролі пристосовують свою підступну пропаганду, щоб завдати максимальної шкоди — у багатьох випадках, за допомогою сфабрикованих особистих нападів» [4, С. 12]. Як бачимо, стратегічний аналіз та стратегічне прогнозування в інтересах захисту безпеки інформаційного простору абсолютно реально здійснювати на рівні держав, чий воєнно-політичні інституції мають хорошу кадрову школу, доступ до сучасних технологій, необхідних фінансових ресурсів і чий державотворчий досвід та традиції налічують багато десятків або й сотні років.

Адекватність прогнозів на довгострокову (стратегічну) перспективу можна оцінити тверезо коли

проходить відповідний період часу (п'ять і більше років). тим більш цікавим є ретроспективний аналіз документів, створених майже два десятиліття тому. У науковому дослідженні, опублікованому у 2025 році та створеному 1996 року з метою забезпечення майбутнього (у довгостроковій перспективі) домінування в повітрі військово-повітряних сил збройних сил США йдеться про те, що зміна характеру війни і збройних сил підвищить цінність військової освіти і технічних знань. Розумна зброя потребуватиме розумних солдатів, моряків, морських піхотинців і льотчиків. Збройні сили майбутнього потребуватимуть воїнів, які вміють використовувати свій мозок, мати справу з різноманітністю людей і культур, толерантно ставитися до неоднозначності, проявляти ініціативу, задавати питання і навіть ставити під сумнів авторитети [5, С. 59]. З одного боку таке висловлювання можна оцінити як досить загальне. З іншого, зараз, коли пройшло майже два десятиліття з моменту формулювання прогнозу, у зовсім іншій частині планети в ході відбиття російської широкомасштабної агресії Силами Оборони України, ми бачимо що сформульований прогноз на довгострокову перспективу цілком підтверджується. Це стосується і згаданої ролі толерантності, і необхідності участі в бойових діях якісно ґрунтовно підготовлених спеціалістів, при чому не лише для користування розумною зброєю, але і для спілкування з різними людьми і, що найважливіше, спокійного ставлення до обставин невідомості. Попри зростання технологічної складової та посилення інформаційних спроможностей протиборчих сторін ми на даному етапі розвитку військової науки та змін характеру бойових дій спостерігаємо проблеми з фільтрацією інформації й отриманням достовірної конкретної інформації, що в кінцевому рахунку створює необхідність уміти діяти для усіх учасників збройного протистояння, починаючи від бійців та командирів тактичного рівня і закінчуючи командувачами операцій, включно з персоналом, що відповідає за інформаційну складову забезпечення ведення бойових дій в умовах невизначеності різного ступеню. Таким чином, наведений прогноз попри його загальність цілком можна вважати прикладом вдалого прогнозування зміни характеру бойових дій загалом та інформаційних операцій зокрема у довгостроковій (стратегічній) перспективі.

У цьому цікавий самоаналіз стратегічного прогнозування наведений у дослідженні представника Відділу військових і стратегічних досліджень, Академії ВПС США Майка Фаулера «Розвідка та оперативне попередження: уроки з України»: У дослідженні йдеться про те, що незважаючи на величезний успіх стратегічного попередження, аналітики значно переоцінили звичайні російські військові можливості і недооцінили спроможність і волю українців. Навіть після спостереження за оперативними можливостями і тактикою Росії, аналітики знову переоцінили здатність Росії убезпечити свою присутність у Східній Україні.

Це дослідження показує, що погане розуміння військових кампаній є результатом низки факторів. Зокрема управління ризиками вимагає компромісів, заснованих на конкуруючих пріоритетах і обмежених ресурсах, що неминуче створює «сліпі зони». Через зосередженість на стратегічних вимогах або тактичний розвідці може бути недостатньо інформації для збору оперативних даних. Недостатня кількість аналітиків, необхідних для охоплення широкого спектру тем, робить їх вразливими до таких проблем, як дзеркальне відображення або упередженість одного джерела, що призводить до неякісного аналізу. Російські та західні зовнішні і внутрішні стратегічні наративи були сповнені обману, що в принципі характерно для сучасних ключових гравців у зовнішньо-політичній сфері, суб'єктів наповнення інформаційного простору та характеру сучасного інформаційного простору загалом. Незважаючи на політику необхідності ділитися, західні розвідвальні служби продовжують страждати від кількості інформаційних потоків. І, нарешті, брак професійної військової гри може призвести до аналітичного підходу, який ігнорує цінний досвід операторів і логістів. Автори визнають: кожен із цих факторів призвів до того, що аналітики погано розуміють оперативний рівень війни в російсько-українському конфлікті [6]. Власне неврахування досвіду, волі, характеру та інших особистісних якостей достатньо чисельних груп людей, а в окремих випадках навіть окремої людини, можуть істотно вплинути на якість прогнозу, зокрема і стратегічного. У документі мова йде про те, що стратегічне прогнозування, а саме передбачення початку російської широкомасштабної агресії проти України, виконало свої завдання. Поряд з тим виникли проблеми на рівні формування адекватних оперативних прогнозів.

Така парадоксальна ситуація, коли прогнозування довгострокової (стратегічної) перспективи буває більш вдалим, аніж прогнозування в оперативній (середньостроковій) перспективі, насправді має цілком логічне пояснення. Хоча на перший погляд складність прогнозування прямо пропорційна періоду часу, на який формується прогноз, на практиці у питаннях захисту безпеки інформаційного простору та національної безпеки загалом, як і в питанні ведення активних бойових дій це часто не відповідає дійсності.

Стратегічні довгострокові проекти держав чи інших потужних суб'єктів наповнення інформаційного простору і зовнішньополітичної, воєнної міжнародної злочинної чи терористичної активності вимагають тривалого багатетапного комплексу дій, які дозволяють зрозуміти загальну стратегію і передбачити наступні кроки. В ході реалізації стратегічного задуму при сучасних технічних можливостях інших учасників будь-якого процесу, особливо якщо мова йде про наповнення інформаційного простору та деструктивний інформаційно-психологічний вплив зокрема, просто неможливо обійтися виключно

прихованою інформацією та обійтися без оприлюднення інформації, яка дає можливість в результаті якісного аналізу зрозуміти загальну стратегію суб'єкта. А це вже у свою чергу дає можливість для передбачення його наступних кроків на шляху до реалізації стратегічних планів і досягнення стратегічних ефектів та цілей. У свою чергу оперативна середньострокова перспектива, хоча вона і здається більш простою для аналізу часто може залежати (хоча і в меншій мірі, аніж, наприклад, короткострокова тактична) від того, що у популярній літературі називають роллю особистості в історії.

Власне прорахунки психологічного та соціологічного аналізу, на перший погляд, можна назвати причинами неточностей, наведених у дослідженні. Якби це було дійсно так, проблему можна було б вирішити інструментами класичної традиційної психології, соціології та, можливо, історії. Однак, для адекватного формування оперативного прогнозу, на основі якого було б логічним скласти стратегічний прогноз, необхідно не просто правильно спрогнозувати дії спільнот людей чи конкретних людей, а ще і знати, чиї рішення і дії матимуть вплив на ситуацію в оперативній перспективі і в якій мірі та, відповідно, чиї психологічні характеристики або соціологічні характеристики яких груп потребують більш ґрунтовного аналізу. Розуміння цієї особливості розкриває власне, сутність проблем ресурсів навіть в умовах профільних наукових підрозділів США, які не є найбільшійшими за ресурсним потенціалом і дає розуміння, чому власне для адекватного прогнозу оперативного рівня може не вистачати обчислювальних (аналітичних) можливостей, про що теж ідеться в документі.

Власне, будь-який стратегічний прогноз ускладнюється динамікою технічного розвитку. З одного боку обчислювальні потужності сучасної техніки та сучасні інформаційні технології дозволяють розвантажити персонал і підсилити можливості аналітиків, беручи на себе значну частину типових операцій. З іншої ж сторони поєднання кіберспроможностей та відомих раніше методів обману (пропаганди, інформаційно-психологічних операцій), що багатьма дослідниками розцінюється, власне, як основа когнітивного впливу та когнітивної війни, формує абсолютно безпрецедентні масштаби впливу і, як наслідок, нові правила гри, коли багато закономірностей, правил і тактичних прийомів минулого можуть бути неефективними і не такими непорушними, якими вважалися традиційно.

Когнітивну війну представляють як нову сферу військово-політичних операцій, що виникла на основі поєднання психологічних операцій і кібервійни. Як повідомляється в документах першого засідання НАТО у 2021 році, головною метою когнітивного впливу є встановлення контролю і домінування шляхом маніпулювання когнітивними механізмами населення, які підтримують його спонтан-

не уявлення про реальність. З цією метою в ході когнітивного впливу синтезується десятиліттями досягнутий прогрес в науках про мозок і поведінку, в комп'ютерних і мережевих технологіях, а також в складних і адаптивних системах. В ході реалізації когнітивного впливу застосовуються елементи цієї сукупності знань для підтримки втручання у зміст і сам механізм, процес мислення цивільного населення й військовослужбовців, незалежно від того, мирний це час чи воєнний [7, С. 9]. Як бачимо, європейські, зокрема іспанські, дослідники стратегічного застосування деструктивного інформаційного впливу з метою досягнення зовнішньополітичних цілей, аж до інформаційно-психологічного супроводження актів широкомасштабної воєнної агресії, цікавляться природою та характером когнітивної війни, яка, вірогідно, визначатиме формат зовнішньої політики і формат інформаційних дій стратегічного рівня, причому, не лише найближчим часом.

Це виглядає логічним на фоні російської агресії проти України, яка становить безпосередню загрозу для країн Європейського союзу у вигляді вторинних наслідків широкомасштабних бойових дій (зміни масштабів вимушеної міграції, екологічні проблеми, фінансові витрати, зміна характеру необхідності підтримання власного оборонного потенціалу тощо) та у довгостроковій (стратегічній) перспективі вірогідно становитиме цілком реальну воєнну загрозу.

Якщо співпраця Росії, Північної Кореї, Ірану та Білорусі за напівприхованої підтримки Китаю сприймалися як логічне об'єднання спільних інтересів країн з антидемократичними режимами й експансивною зовнішньою політикою, то надійне приєднання до цього блоку через механізми контролю над ключовими лідерами Угорщини і США, колишнього стратегічного противника більшості з названих вище, не просто ставить планету на поріг третьої світової війни, але і змушує європейських лідерів терміново вживати заходів, які дозволять захистити власну національну безпеку у стратегічній перспективі, зокрема й заходів інформаційного характеру.

Найпростішими для розуміння та найбільш широківідомими прикладами таких заходів є повідомлення про підтримку України європейських лідерів, які відповідно до Доктрини зі стратегічних комунікацій Північно-атлантичного альянсу відносяться до заходів публічної дипломатії [8]. Оперативність та потужність таких заходів безумовно є перевагою а вони самі мають суттєвий вплив на ситуацію, зокрема, в даному випадку, стабілізуючий, який дозволяє усунути або послабити наслідки деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника та потенційні воєнно-політичні наслідки ситуації, яка склалася.

Поряд з тим, подібні заяви не можна характеризувати й розглядати виключно у контексті інформаційної політики, адже за ними стоять цілком конкретні дії і наслідки, які істотно впливають на оборонну, економічну, внутрішньополітичну, со-

ціальну та інші сфери державного управління цілої низки країн. Заяви європейських та інших світових лідерів, не самі по собі, а в поєднанні з їх майбутніми наслідками (адже у стратегічній перспективі різні сфери державного управління в принципі інтегровані значно сильніше, аніж на оперативному чи тактичному рівні) по-суті декларують розстановку сил у світі напередодні вірогідної третьої світової війни та, природно, відображаються в інформаційному просторі, зокрема і на шпальтах провідних світових медіа [9; 10; 11]. Поряд з тим, розуміння розвідками провідних країн і, відповідно, їхніми лідерами небезпечності ситуації, яка складається у стратегічній перспективі та заходи, які вони вживають з метою стабілізації ситуації черговий раз підтверджують, що формування стратегічного прогнозу з одного боку може бути значно складнішим, аніж прогнозів на більш короткі періоди, але з іншого є абсолютно реальним. Навіть в обставинах, коли відносно чітко й доказово прораховуються вірогідності і розстановка сил на геополітичній карті світу на найближчих декілька років, про що можна зробити висновок за результатами реагування на цей прогноз, які уже цілком чітко видно навіть у відкритому інформаційному просторі, динамічний розвиток ситуації не дозволяє впевнено відповісти на запитання, що відбудеться в інформаційному просторі завтра або через місяць.

Дослідники і практики у сфері державного управління безпекою інформаційного простору стикаються із парадоксальною ситуацією коли далеке майбутнє, принаймні на рівні загальних тенденцій, спрогнозувати виявляється можливо та цілком реально, а найближчий розвиток ситуації — значно важче, і вірогідність похибки при цьому значно вища. Зараз на фоні активних декларацій позицій демократичних країн очільниками їхніх урядів чи відповідними уповноваженими дипломатичними представниками, джерелом сюрпризів та факторів, які буде важко прорахувати у найближчому майбутньому, цілком можуть стати представники блоку авторитарних держав, які намагаються вести зовнішню політику експансивного характеру максимально приховано. Зокрема, враховуючи економічні, політичні, військові можливості, а також напрацьованість методик когнітивної війни, особливої уваги у цьому контексті заслуговує Китай.

Аналіз методів, застосованих Китаєм проти Тайваню, наочно демонструє, як стратегії когнітивної війни можуть бути адаптовані для застосування в Південно-Східній Азії. Однак ефективність когнітивної війни проти Тайваню обмежена певними характеристиками, які не настільки помітні в Південно-Східній Азії. Тайвань має сильну національну ідентичність і чітке відчуття власної окремішності від материкового Китаю. Історичні події, такі як попередні конфлікти та перехід острова до демократії, посилили стійкість тайванців до зовнішнього впливу. Тайванське населення загалом

скептично ставиться до китайських наративів, що знижує ефективність зусиль Китаю у когнітивній війні, спрямованих на зміну громадської думки [12, с. 79]. Безумовно, між Китаєм та Росією є певні відмінності, які стосуються економічного потенціалу, зваженості у зовнішній політиці та застосуванні військової сили. Поряд з тим, історичні передумови і здатність опиратися пропаганді, інформаційно-психологічним операціям, деструктивному інформаційному впливу загалом та, зрештою, інструментам когнітивної війни у населення Тайваню та України певним чином схожі і будуються на особливостях ментальності та історичних передумовах. Зараз не викликає сумніву, що Китай, який має агресивні плани стосовно Тайваню і Росія, яка протягом багатьох років веде неспровоковану агресивну війну проти України, обмінювалися технологіями та інструментами ведення когнітивної війни. Такі інструменти й технології, особливо у контексті стрімкого розвитку штучного інтелекту, поєднаного з історичним тисячолітнім досвідом кривавих війн та цілеспрямованої розробки засобів обману не можна недооцінювати.

Розбудова механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору в Україні безумовно піддається впливу відповідних законодавчих актів та керівних документів. Стратегія національної безпеки України прийнята у 2020 році [13], Стратегія інформаційної безпеки України — у 2021 [14] році, Стратегія кібербезпеки України — теж у 2021 році [15]. При тому, що Сили оборони України понад 10 років здійснюють відсіч російської агресії і понад 3 роки — відсіч російської широкомасштабної агресії, названі документи швидше могли б виконати завдання нормативного врегулювання певних процесів мирного, ніж воєнного часу. Безумовно будуть розроблені нові стратегічні документи, і вони повинні розроблятися з урахуванням зміни реальності зовнішньої політики у світі та завдань, які постають перед українською державою й українським народом починаючи з основного: захистити своє фізичне виживання й державність.

Безумовно розробку нових нормативних документів доведеться реалізовувати із врахуванням розвідувальної інформації та прогнозів. При цьому, як впливає із цього дослідження, класичний метод, коли прогнози довгострокової (стратегічної) перспективи формується на основі прогнозів середньострокової перспективи не завжди буває релевантним. Досвід показує, що навіть держави, які володіють більш потужними фінансовими ресурсами, організаційною структурою та більш давніми школами підготовки кадрів стикаються із ситуацією при якій стратегічний прогноз виявляється релевантним і підтверджується після проходження відповідного часу в той час як оперативний прогноз (середньострокової перспективи) має значні, в окремих випадках — критичні, похибки, що легко можуть призвести до прийняття хибних рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Одним із завдань української держави в питанні розбудови механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору з розрахунком на довгострокову (стратегічну) перспективу постає формування відповідної нормативно-правової бази.

Таку нормативно-правову базу необхідно формувати із урахуванням розвідувальної інформації та відповідного стратегічного прогнозування.

В ході розвідки і стратегічного прогнозування українські державні інституції неминуче стикаються з проблемами забезпечення високопрофесійними кадрами, а також браку фінансових, аналітичних та обчислювальних ресурсів, при чому, навіть у більшій мірі, ніж інші держави, які не змушені відволікати свої ресурси на відбиття широкомасштабної агресії чисельного ворога протягом багатьох років поспіль.

Найбільш раціональним, із урахуванням викладеного, на етапі стратегічного прогнозування видається його ведення паралельними методами:

1. Формування стратегічних прогнозів на основі прогнозів середньострокової перспективи.

2. Формування стратегічних прогнозів на основі співставлення та аналізу стратегій ключових гравців на зовнішньополітичній арені.

3. Співставлення та аналіз результатів першого та другого способів стратегічного прогнозування для формування кінцевого прогнозу в цілях застосування у відповідних сферах державного управління.

Окрім комплексу заходів, спрямованих на формування документів стратегічного планування та керівних документів, які регламентують державне управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, необхідно постійно приділяти увагу питанням:

- кадрового забезпечення та якісної підготовки і військових, і цивільних спеціалістів усіх рівнів державного управління;
- залучення необхідних фінансових ресурсів;
- залучення необхідних матеріальних (технічних) ресурсів;
- створення (залучення) необхідного програмного забезпечення, сучасних технологій, зокрема й на базі штучного інтелекту.

Закладати основи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору необхідно уже зараз шляхом також поточного захисту населення від деструктивного інформаційно-психологічного впливу різних учасників наповнення інформаційного простору, розбудови та налагодження коректного ефективного функціонування системи стратегічних комунікацій, а також сприяння розвитку критичного мислення населення.

Напрямок подальших досліджень вбачаються у формуванні алгоритму підтримки прийняття рішень в ході реалізації державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

Література

1. Стешенко В. Міжнародно-правова характеристика Будапештського меморандуму 1994 року. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 6. С. 251–254. URL: https://lsej.org.ua/6_2016/70.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
2. Вівсяна І. Радянський концепт «дружба народів» у сучасних підручниках з історії. *Історія та археологія*. 2024. (2). С. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-hist-2024-2-2>
3. Семенюк Н. Когнітивна війна в сучасній архітектурі гібридної війни. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2024. 2(3). С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.08>
4. Nikoula D., McMahon D. Cognitive Warfare: Securing Hearts and Minds. University of Ottawa. July 2024. URL: <https://infolab.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20-%20Cognitive%20Warfare,%20Securing%20Hearts%20and%20Minds.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
5. Мерфі, LCEF, Бендер, MGC, Шефер, MLJ, Шепард, MMM, і Вільямсон III, MCW (2025). Інформаційні операції: Wisdom warfare for 2025. У дослідницькій статті, представленій BBC. URL: https://libraryofrickandria.com/wp-content/uploads/2024/05/2025_volume1.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
6. Майк Фауллер. Розвідка та оперативне попередження: уроки з України. *Журнал поліції, розвідки та боротьби з тероризмом*. 2024. Том 19, Вип. 4: Інтелектуальні прогнози щодо загроз завтрашнього дня. DOI: <https://doi.org/10.1080/18335330.2024.2319128>
7. Pastor A. Cognitive warfare. HAL science ouverte. Barcelona, Spain. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31234/osf.io/zgsej>
8. Allied Joint Publication-10, Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10> (дата звернення: 02.03.2025).
9. Kalika Mehta. Europe loudly states support for Ukraine, quietly eyes Trump. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/en/europe-loudly-states-support-for-ukraine-quietly-eyes-trump/a-71790839> (дата звернення: 02.03.2025).
10. Mercer D. European leaders back Zelensky after Trump clash. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cz9n5jq42pdo> (дата звернення: 02.03.2025).
11. Andrew Gray. European leaders show support for Zelenskiy after Trump clash. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/european-leaders-show-support-zelenskiy-after-trump-clash-2025-02-28/> (дата звернення: 02.03.2025).
12. Singh Sukhjinder. In what ways does the rise of china's emerging cognitive warfare capabilities pose a threat to South-East Asia? Monterey. Naval Postgraduate School. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/618458559.pdf>. (дата звернення: 02.03.2025).
13. Про Стратегію національної безпеки України : Указ президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/220. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 02.03.2025).
14. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print> (дата звернення: 02.30.2025).
15. Про стратегію кібербезпеки України : Указ президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021/print> (дата звернення: 02.03.2025).

References

1. Steshenko, V. (2016). Mizhnarodno-pravova kharakterystyka Budapeshtskoho memorandumu 1994 roku. [Steshenko V. Mizhnarodno-pravova kharakterystyka Budapeshtskoho memorandum 1994 roku.]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal — Legal scientific electronic journal*. 6. P. 251–254. https://lsej.org.ua/6_2016/70.pdf [in Ukrainian].
2. Vivsiana, I. (2024). Radianskyi kontsept "druzhba narodiv" u suchasnykh pidruchnykakh z istorii [The Soviet concept of "friendship of peoples" in modern history textbooks.]. *Istoriia ta arkheolohiia. — History and archeology*, (2), 17–27. <https://doi.org/10.32782/cusu-hist-2024-2-2> [in Ukrainian].
3. Semeniyuk, N. (2024). Kohnityvna viina v suchasniy arkhitekturi hibrydnoi viiny. [Cognitive warfare in the modern architecture of hybrid warfare.]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Military Science" — International scientific journal "Military Science"*, 2(3), 99–107. <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.3.08> [in Ukrainian].
4. Daniel Nikoula, Dave McMahon. Cognitive Warfare: Securing Hearts and Minds. University of Ottawa. July 2024. URL: <https://infolab.uottawa.ca/common/Uploaded%20files/PDI%20files/InfoLab%20-%20Cognitive%20Warfare,%20Securing%20Hearts%20and%20Minds.pdf>
5. Murphy, LCEF, Bender, MGC, Schaefer, MLJ, Shepherd, MMM, and Williamson III, MCW (2025). Information operations: Wisdom warfare for 2025. In a research paper presented to the BBC. URL: https://libraryofrickandria.com/wp-content/uploads/2024/05/2025_volume1.pdf
6. Mike Fowler. Intelligence and Early Warning: Lessons from Ukraine. *Journal of Police, Intelligence and Counterterrorism* Vol. 19, 2024 — Issue 4: Intelligent *Forecasts of Tomorrow's Threats*. <https://doi.org/10.1080/18335330.2024.2319128>
7. Alvaro Pastor. Cognitive warfare. HAL science ouverte. Barcelona, Spain. 2024. <https://doi.org/10.31234/osf.io/zgsej>
8. Allied Joint Publication-10, Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/allied-joint-doctrine-for-strategic-communications-ajp-10>
9. Kalika Mehta. Europe loudly states support for Ukraine, quietly eyes Trump. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/en/europe-loudly-states-support-for-ukraine-quietly-eyes-trump/a-71790839>

10. David Mercer. European leaders back Zelensky after Trump clash. *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/articles/cz9n5jq42pdo>.
11. Andrew Gray. European leaders show support for Zelenskiy after Trump clash. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/european-leaders-show-support-zelenskiy-after-trump-clash-2025-02-28/>.
12. Singh Sukhjinder. In what ways does the rise of china's emerging cognitive warfare capabilities pose a threat to South-East Asia? Monterey. *Naval Postgraduate School*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/618458559.pdf>.
13. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz prezidenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 r. № 392/220. [On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of September 14, 2020, No. 392/220]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].
14. Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 28 hrudnia 2021 roku № 685/2021. [On the Information Security Strategy: Decree of the President of Ukraine of December 28, 2021 No. 685/2021]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021/print> [in Ukrainian].
15. Pro stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy: Ukaz prezidenta Ukrainy vid 26 serpnia 2021 r. № 447/2021. [On the cybersecurity strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of August 26, 2021, No. 447/2021]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021/print> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025

УДК 351/354:323

Мельничук Наталія Борисівна

кандидат політичних наук,

доцент кафедри міжнародної інформації

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Melnychuk Nataliya

Candidate of Political Sciences,

Associate Professor at the Department of International Information

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0009-0009-4481-4384

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11547

ІНДЕКС СПРИЙНЯТТЯ КОРУПЦІЇ 2024: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ОЦІНКА ДЛЯ УКРАЇНИ

CORRUPTION PERCEPTION INDEX 2024: TREND ANALYSIS AND ASSESSMENT FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Економічні та політичні дослідження науковців різних країн світу протягом вже багатьох десятиріч зосереджують свою увагу на негативних наслідках корупції для забезпечення стабільного розвитку держави, ризиках для національних та міжнародної систем економічної, соціальної та політичної безпеки, на проблемі подолання корупції, що притаманна, мабуть, всім країнам, всім регіонам незалежно від історичних, політичних, культурних чи релігійних традицій розвитку.

Високий рівень корупції в будь-якій країні пов'язують із слабкою законодавчою владою, політичною нестабільністю, слабкими демократичними інституціями, а також посиленням зовнішнього тиску. Такі країни становлять значний ризик в контексті міжнародного партнерства, спільних міжнародних та міждержавних проєктів, інвестиційних проєктів, а також проявляють високу ймовірність виникнення внутрішніх криз чи конфліктів. Тож дослідження динаміки та визначення регіональних та національних тенденцій зміни корупційних проявів актуалізується в контексті оцінки ефективності антикорупційної політики та прийняття відповідних рішень з її покращення.

Мета. Метою дослідження є аналіз результатів оцінювання ефективності процесів протидії корупції в Україні та світі, зокрема результатів Індексу сприйняття корупції 2024 та його динаміки; визначення та порівняння основних характеристичних тенденцій в Україні та країнах/регіонах світу, виявлення ризикових та негативних тенденцій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні звіти міжнародних організацій з питань дослідження та оцінки рівня сприйняття корупції в світі; 2) аналітичні звіти національних інституцій України в сфері запобігання корупції; 3) результати соціологічних досліджень національних аналітичних центрів України з питань виявлення та аналізу корупційних проявів.

В процесі роботи над дослідженням було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: методи аналізу та синтезу наукової інформації (для виокремлення підходів та методології оцінювання ефективності протидії корупції різними аналітичними інституціями); методи кількісного аналізу та візуалізації результатів (для обробки статистичних оцінок ІСК та формування елементів візуальної аналітики); порівняльно-аналітичний метод (для виявлення та співставлення регіональних та національних тенденцій інтенсивності корупційних проявів); індукції та дедукції (формування висновків).

Результати. У науковій статті представлено загальні тенденції динаміки оцінювання рівня сприйняття корупції в Україні та окремих групах країн за останні 12 років. Критерієм виділення груп країн для порівняння було обрано i) країни, що мають спільні кордони з Україною, до того ж мають певні спільні історичні фактори розвитку (колишні соціалістичні країни, але сьогоденні члени ЄС, окрім Молдови); ii) країни світу, які в 2024 році отримали оцінку ІСК на рівні ІСК України в межах статистичної похибки (33–37 балів) та найбільшим приростом за період спостереження; iii) країни світу, які в 2024 році отримали оцінку ІСК на рівні ІСК України (34–36 балів). Визначено співвідношення рівня корупції в Україні

та країнах із різним рівнем Індексу людського розвитку та різними політичними режимами. Усвідомлення сучасних світових тенденцій сприятиме підвищенню ефективності національної антикорупційної політики та більш ґрунтовного розуміння національних ризиків.

Перспективи. В подальших дослідженнях проблематики ефективності антикорупційної політики пропонується приділити увагу вивченню досвіду країн-лідерів за ІСК, визначити сильні та слабкі сторони їх кейсів, вивчити можливості запровадження їх досвіду інституційної та комунікаційної політики в Україні з врахуванням національних особливостей та потреб. Впровадження успішних паттернів дозволить забезпечити стає економічне та соціальне зростання нашої країни на стійких демократичних засадах, зміцнить позиції України на міжнародній арені.

Ключові слова: корупція, Індекс сприйняття корупції, протидія корупції, запобігання корупції, антикорупційна політика.

Summary. Introduction. Economic and political research by scientists and practitioners from different countries all over the world for many decades has focused on the negative consequences of corruption for ensuring the stable development of the state, its risks to national and international systems of economic, social and political security, and the problem of countering corruption, which is inherent, perhaps, to all countries and all regions, regardless of their historical, political, cultural or religious traditions.

High level of corruption is associated mostly with weak legislative power, political instability, fragile democratic institutions, as well as increased external pressure. Such countries pose a significant risk in the context of international partnership, joint international and interstate projects, investment projects, and exhibit a high probability of internal crises or conflicts. Therefore, the importance of studying the dynamics and identification of regional and national trends in corruption's perceptions by citizens and experts is highly increasing in the context of assessing the effectiveness of anti-corruption policy and making appropriate decisions to improve it.

The purpose of the study is to analyze the results of assessing the effectiveness of anti-corruption processes in Ukraine and throughout the world, in particular the results of the Corruption Perception Index 2024 and its dynamics; to identify and compare the main national and regional trends in Ukraine and other countries, identify risky and negative trends.

Materials and methods. The research is based on 1) analytical reports of international organizations on study and assessment of corruption perception and countering corruption in the world; 2) analytical reports of Ukrainian national institutions in the field of corruption prevention; 3) results of sociological research of Ukrainian analytical centers on the identification and analysis of corruption perception and risks.

The research is based on a number of general scientific and special methods: methods of analysis and synthesis of scientific information (to identify approaches and methodologies for assessing the effectiveness of combating corruption by various analytical institutions); methods of quantitative analysis and visualization of results (for processing statistical estimates of the CPI and forming elements of visual analytics); comparative-analytical method (to identify and compare regional and national trends in the intensity of corruption cases); induction and deduction (formation of conclusions).

Results. The scientific article produces general trends of corruption perception in Ukraine and certain groups of countries over the past 12 years. The criteria for grouping countries for comparison were as follows: i) countries that share borders with Ukraine and have some historical factors common (former socialist countries, but today EU members, except for Moldova); ii) countries that in 2024 received a CPI points at the same level as Ukraine within the statistical error (33–37 points) and with the greatest increase through the period of assessment; iii) countries that in 2024 received a CPI assessment at the level of Ukraine's CPI (34–36 points). Next, the correspondence between the level of corruption in Ukraine and countries with different levels of the Human Development Index and different political regimes was determined. Awareness of current global trends will contribute to increasing the effectiveness of national anti-corruption policy and a more thorough understanding of national risks and challenges.

Discussion. In further research it is proposed to pay special attention to studying the experience of leading countries by the CPI, to identify their strengths and weaknesses, to study the possibilities of implementing their experience in institutional and communication anti-corruption policy in Ukraine, considering national peculiarities and needs. The implementation of successful patterns will ensure sustainable economic and social growth of our country on a stable democratic basis and will strengthen Ukraine's position in the international arena.

Key words: corruption, Corruption Perceptions Index, countering corruption, preventing corruption, anti-corruption policy.

Постановка проблеми. Явище корупції несе не лише психологічні чи соціологічні ризики для суспільства, спричиняє знецінення демократичних цінностей, зниження рівня довіри громадян до уряду та держави в цілому та громадянської активності зокрема, збільшує демографічний та соціальний розрив та розшарування в суспільстві. Високий рівень корупції призводить до погіршення таких характеристик як інвестиційна привабливість країни (причому як для зовнішніх, так і для внутрішніх інвесторів),

міжнародно-економічна конкурентоздатність як окремих галузей науки та виробництва, так і країни в цілому, економічна ефективність, виробнича продуктивність, і як результат, до зниження рівня економічного розвитку загалом та рівня життя. Економічна та політична нестабільність, в свою чергу, спричиняють відтік громадян продуктивного віку, що створює нові загрози економічній та демографічній сфері держави.

Для забезпечення ефективного управління в будь-якій країні світу важливим є не лише реалі-

зація прийнятої в державі антикорупційної політики та забезпечення дотримання норм національного законодавства. Доцільно також співставляти внутрішні спостереження із оцінками успішності від неупереджених зовнішніх агентів, що дасть можливість об'єктивно оцінити власні успіхи та виявити наявні та потенційні ризики. Розуміння загальних світових та регіональних тенденцій в сфері боротьби із корупцією дає можливість більш точно ставити поточні задачі в межах внутрішньої політики запобігання та протидії корупційним проявам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу даної статті покладено результати оцінювання рівня корупційних проявів в країнах світу, що проводяться низкою міжнародних організацій та установ економічного, політичного та громадянського спрямування. Зокрема, проблематикою виявлення та аналізу рівня ефективності антикорупційної політики займається Transparency International [16] та її представництво в Україні Transparency International Ukraine [17], Anti-Corruption Data Collective [8], ADB-OECD Anti-Corruption Initiative for Asia-Pacific [7], The Basel Institute on Governance [14], GRECO [15] та інші. Звіти та аналітичні дослідження цих організацій акцентуються на визначенні ризиків та тенденцій в сфері протидії корупції в різних регіонах світу в динаміці та в розрізі окремих критеріїв. Також проблемі корупції та боротьбі з цим явищем присвячені окремі дослідження Eurobarometer [11]. Аналізу сучасних тенденцій та сфер особливого ризику корупційних проявів присвятили увагу A. Persson, M. Worth and P. Jeney [13], в той час, як дослідження M. Fernandes and L. Jancova [12] більшою мірою акцентується на кількісному аналізі корупційних

проявів в ЄС. Серед національних оцінювань рівня проявів корупції вагомі результати представлені в опитуваннях, що проводилися дослідниками Програми сприяння громадській активності «Долучайся!», Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва [6], Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова [5], соціологічної компанії Info Sapiens [3], різноманітні дослідження ефективності виконання Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції [2] та Державної антикорупційної програми [1], а також дані Інформаційної системи моніторингу реалізації державної антикорупційної політики [4]. Національні дослідження частіше спрямовані на визначення структури громадської думки з проблеми запобігання корупції в Україні та на виявлення найбільш ризикових сфер корупційних проявів.

Метою статті є дослідження результатів оцінювання ефективності процесів протидії корупції в Україні та світі, зокрема результатів Індексу сприйняття корупції 2024 та його динаміки; визначення та порівняння основних характеристичних тенденцій в Україні та країнах/регіонах світу, виявлення ризикових та негативних тенденцій.

Виклад основного матеріалу. Відслідковування та корегування сприйняття рівня корупції важливе і в контексті національної політики, і в рамках зовнішньої політики також. У випадку дослідження оцінки громадянами ступеня впровадження антикорупційних зусиль можна визначити ефективність не лише діяльності антикорупційних інституцій, але й ефективність комунікаційних проєктів, покликаних формувати свідоме дотримання громадянами норм антикорупційного законодавства.

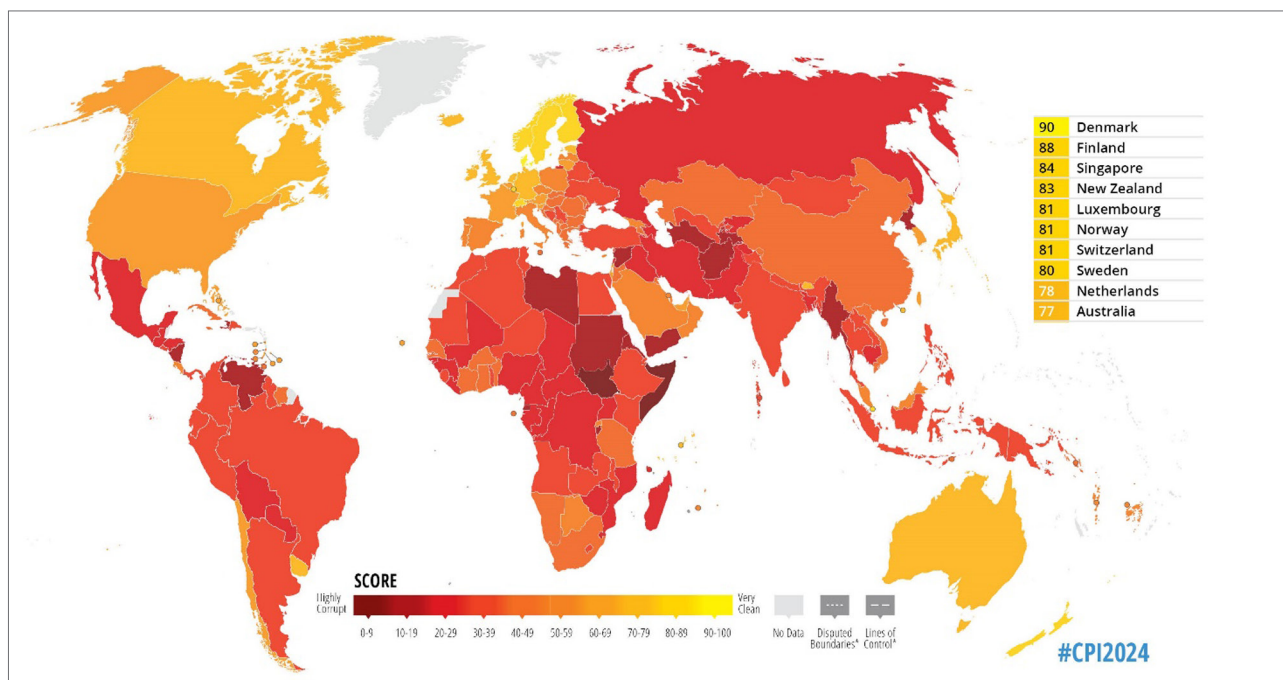


Рис. 1. Розподіл Індексу сприйняття корупції по регіонах світу, 2024 [9]

Що стосується міжнародних та міждержавних відносин, то ступінь успішності антикорупційних зусиль уряду характеризує ряд індексів, найбільш уживаним з яких, мабуть, є індекс сприйняття корупції (ІСК, англ. Corruption Perceptions Index, CPI), який визначає ранг 180 (орієнтовно) країн та територій відповідно до проявів корупції у державному секторі на основі оцінки експертів та представників бізнесу. Останній звіт з оцінювання ІСК було оприлюднено у лютому 2025 року [9]. Як видно з рис. 1, найвищий показник ІСК характерний для країн Західної Європи та ЕС, взагалі в десятці найкращих показників в 2024 році лише три країни не з Європейського континенту — Сінгапур (3), Нова Зеландія (4) та Австралія (10).

Загалом, окрім країн Європейського континенту, ще лише США, Канада та Австралія показують досить високі результати в ІСК. І незважаючи на той факт, що сім позицій в десятці лідерів зайняли країни Західної Європи та ЕС, середній рівень індексу сприйняття корупції в цьому регіоні не перевищував 66 балів протягом останніх 10 років, а в 2024 знизився до 64, що свідчить про суттєві відмінності в успішності національних політик боротьби із корупцією. Решта ж регіонів суттєво відстають від лідерів, і тенденція весь час посилюється, що може свідчити про зміну акцентів у внутрішній політиці держав світу з питань боротьби із корупцією на інші сфери, посилення авторитаризму у внутрішній політиці та індивідуалізму у зовнішній.

Але навіть країни-лідери у боротьбі з корупцією не викоренили це явище повністю. Наприклад, Данія, яка сім років поспіль очолює список найменш корумпованих країн, отримала в 2024 році лише 90 балів зі 100 можливих, що на 10% гірше за ідеальний стан (без задекларованих проявів корупції взагалі), а її найкращим показником були 92 бали в 2014 році. Щодо України, то ІСК за 2024 складає 35 балів і ділить 105 ранг разом із Сербією. Варто зазначи-

ти, що з 2012 року, коли Transparency International змінили шкалу оцінювання на 100-бальну, Україні вдалося покращити свій рейтинг на 9 балів: з 26 у 2012р і, відповідно, піднятися з 144 місця у рейтингу. І як показує рис. 2, протягом цих 13 років загальна тенденція динаміки індексу сприйняття корупції в Україні стабільно покращувалася.

Варто зазначити, що хоча показник у 35 балів для України видається досить низьким значенням (максимум дорівнює 100 балів), проте збільшення на 9 балів за 12 років є доволі суттєвим позитивним результатом, рівно як і утримання позицій в умовах війни (покращити ІСК не менше ніж на 9 балів змогли лише 23 країни з 180 оцінюваних). В той же час недоцільно сприймати таку тенденцію занадто оптимістично, адже за даними НАЗК з загальної кількості заходів в рамках Державної антикорупційної програми 2023–2025 (ДАП), що мали бути завершені на 30.06.2025 року, лише 382 (62,2%) дійсно завершено, а 106 (17,3%) виконано частково та 126 (20,5%) не виконано. [4] Тобто ефективність реалізації ДАП за умови врахування хоча б часткового виконання завдання складає 79,5% станом на 30.06.2025 року. При цьому якісна оцінка очікуваних стратегічних результатів (ОСР) в межах ДАП представлена на рис. 3.

Якщо ж порівняти динаміку зміни ІСК України та країн-безпосередніх сусідів (рис. 4), то за період спостереження 2012–2024 лише Україна та Молдова демонстрували стійку значущу тенденцію до покращення, в той час як рівень ІСК Словаччини (46 (2012) та 49 (2024)) та Румунії (44 (2012) та 46 (2024)) практично залишився на тому ж рівні, Польща та Угорщина навіть погіршили свої показники з 58 до 53 та з 55 до 41 відповідно.

Якщо розглянути зміни в сфері протидії корупції в країнах, що мають схожі результати з нашою країною, тобто знаходяться в діапазоні 33–37 балів, таких країн виявлено 22 за результатами ІСК 2024, з них 4 в Американському регіоні, 6 в Азійсько-

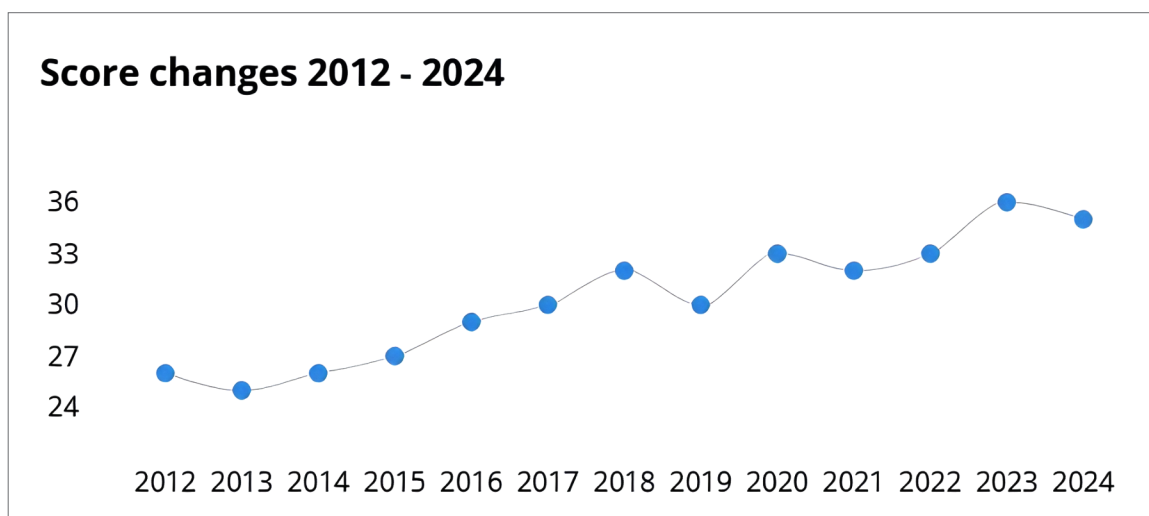


Рис. 2. Динаміка зміни індексу сприйняття корупції 2012–2024рр. Оцінка для України [10]



Рис. 3. Якісний рівень досягнення очікуваних стратегічних результатів (ОСР) серед завдань, що мали бути завершені на 30.06.2025 [4]

Тихоокеанському регіоні, 5 — Східна Європа та Центральна Азія, 2 країни Середнього Сходу та Північної Африки та 5 країн Африки. З цих 22 країн лише шість продемонстрували підвищення рівня протидії корупції в 2024–23 роках, при цьому значиме покращення протягом періоду спостереження 2012–2024 відмічається лише в трьох країнах — Лаосі, Україні та Непалі, приріст ІСК на 12, 9 та 7 балів відповідно. Дещо менше покращення у Індонезії (5 балів) та Домініканській Республіці (4 бали). Динаміка зміни ІСК цих країн показана на рис. 5. Ще 60 країн отримали ІСК нижче 33 балів.

Характер графіків на рис. 5 демонструє загальну тенденцію до приросту показника (з окремими періодами суттєвого спадання у Домініканській Республіці та Індонезії), що в свою чергу свідчить про послідовність зусиль до подолання корупції та певний рівень ефективності цих зусиль. Хоча за-

гальний приріст все ще недостатній для виведення країн на один рівень із демократичними країнами (для порівняння, середній ІСК країн із авторитарним режимом правління дорівнює 29 балів, з гібридним режимом — 37 балів, України — 35 балів) (див. рис. 6). Також середній ІСК країн із середнім рівнем Індексу людського розвитку (ІЛР) дорівнює 31 бал, із високим ІЛР 38 балів, результат України знаходиться посередині цих значень.

В той же час в динаміці ІСК багатьох країн можна спостерігати тенденцію до зниження показника, і такі зміни викликають занепокоєння, оскільки можуть означати неефективність політики боротьби із корупцією або навіть зміну пріоритетів в інтересах окремих країн. На рис. 7 наведено динаміку розвитку ІСК для країн, які в 2024 році отримали показник, близький до ІСК України, 34–36 балів. З десяти країн даної групи лише три демонструють стійке підви-

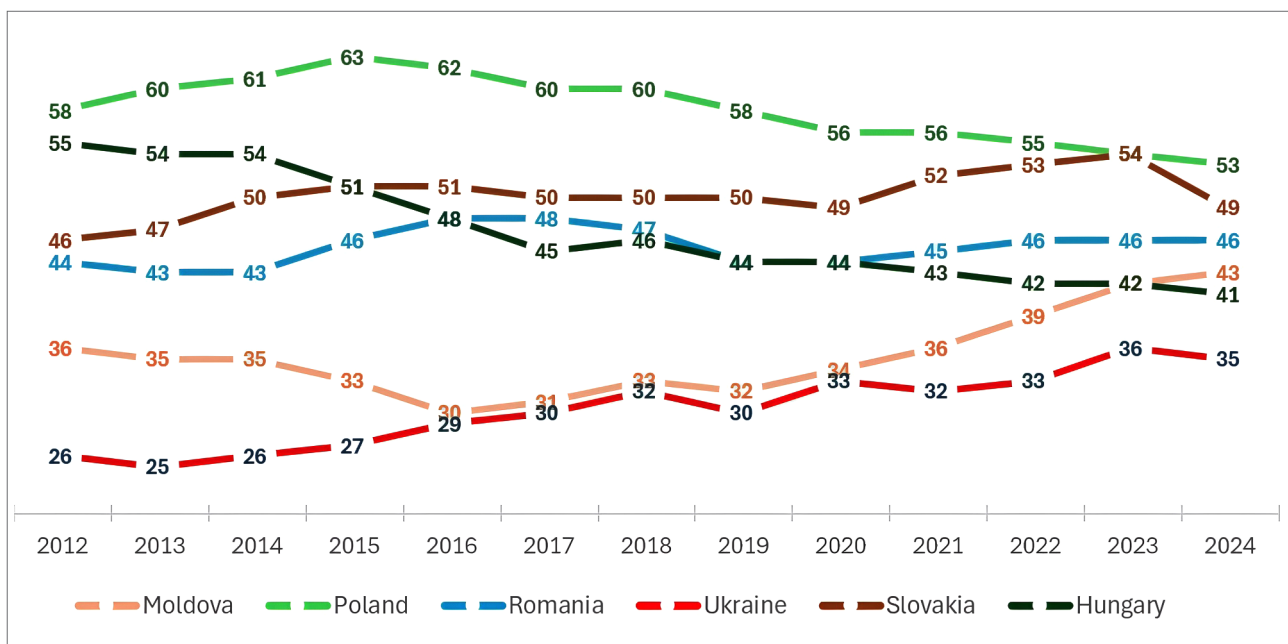


Рис. 4. Співвідношення показників ІСК — динаміка 2012–2024 України та сусідніми країнами
Джерело: сформовано автором на основі даних Transparency International

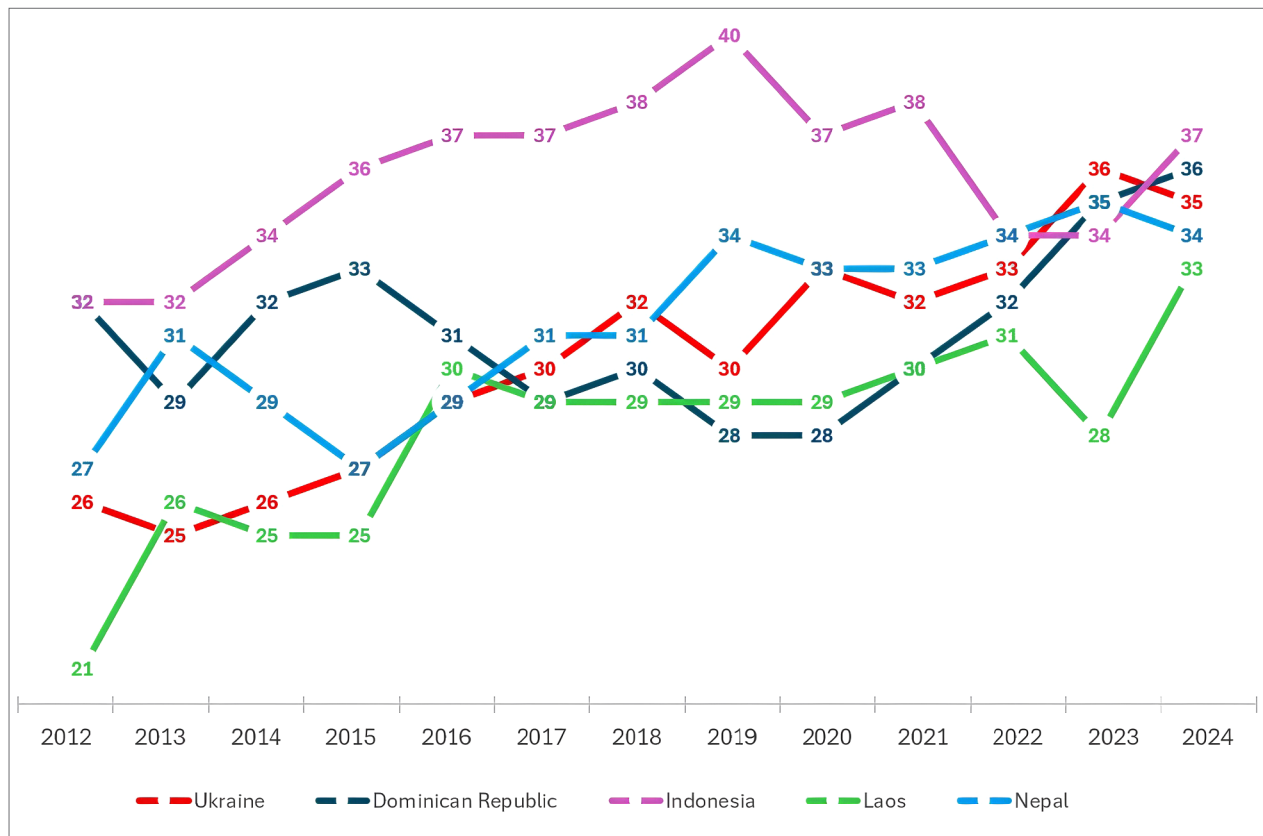


Рис. 5. Співвідношення показників ІСК — динаміка 2012–2024 країн із рівнем 33–37 та найбільшим приростом за період спостереження

Джерело: сформовано автором на основі даних Transparency International

щення показника (Україна, Непал та Домініканська Республіка останні п'ять років), а для трьох інших можна спостерігати взагалі досить різке зниження протягом всього періоду спостереження (Бразилія з 43 до 34, Сербія з 42 до 35, Туреччина з 49 до 34).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Загалом середній рівень індексу сприйняття

корупції в розрізі регіонів не змінився, коливання складають 1–2 бали, що не є суттєвою зміною для формування тенденції. Але така умовно стала середня динаміка на регіональному рівні при наявних суттєвих підвищеннях ІСК для окремих країн означає, що зусилля та ефективність протидії корупції в регіоні є неоднорідними: є країни, в яких ситуація

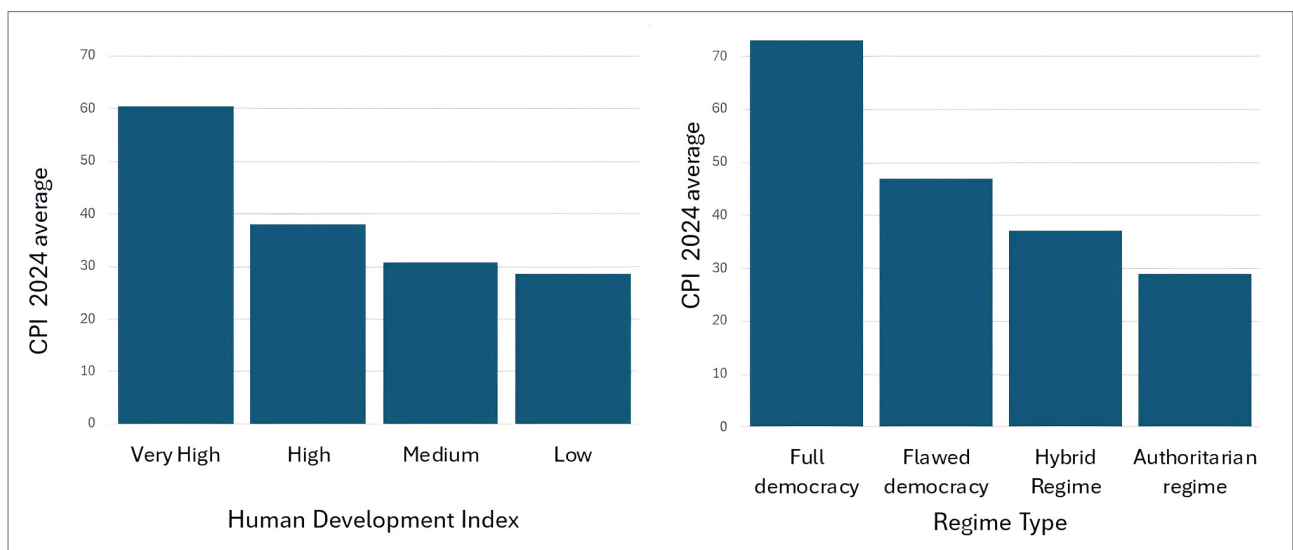


Рис. 6. Середні рівні ІСК 2024 за критеріями Індексу людського розвитку та типу режиму [9]

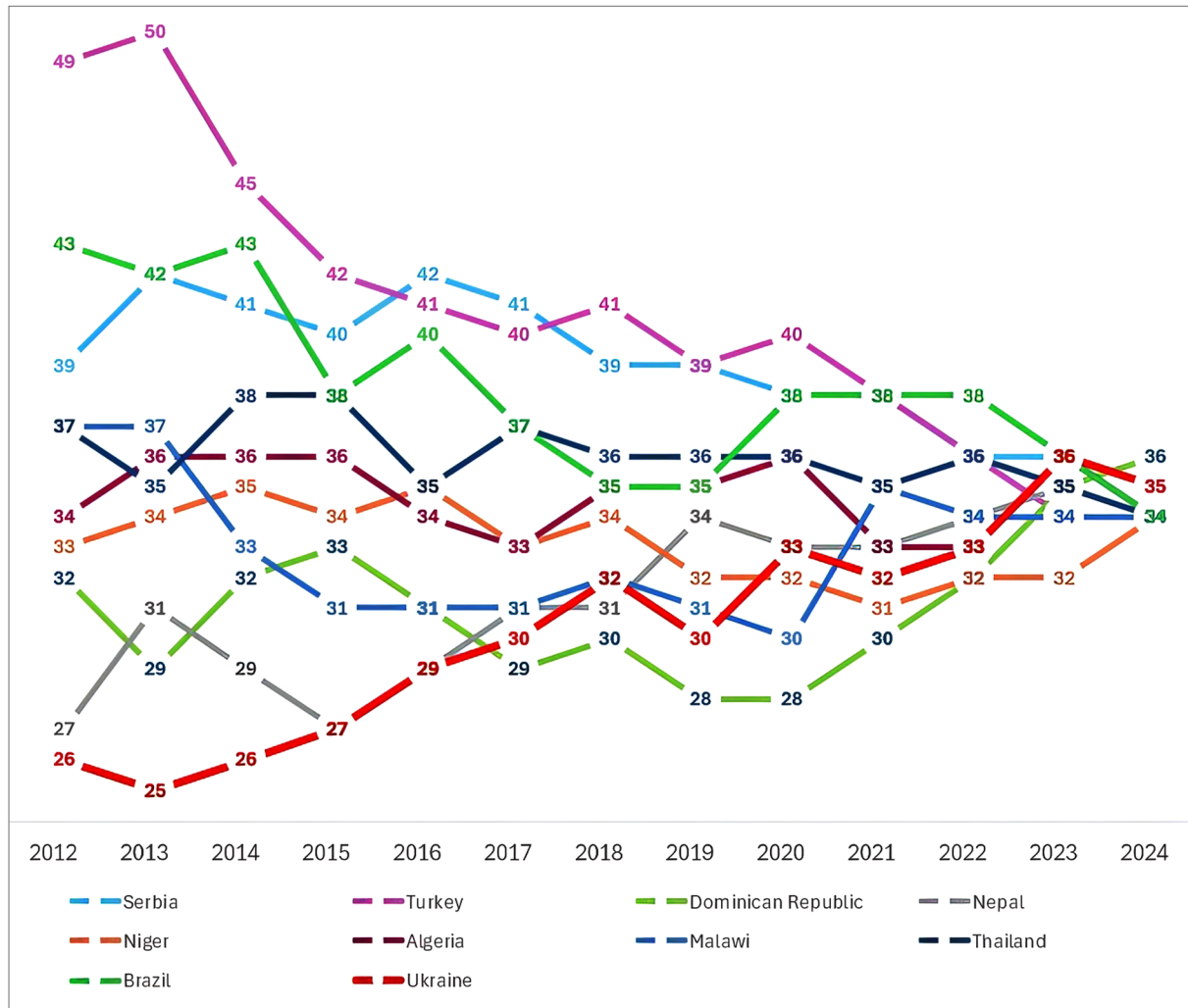


Рис. 7. Співвідношення показників ІСК — динаміка 2012–2024 країн із рівнем 34–36

Джерело: сформовано автором на основі даних Transparency International

значно погіршується. І така неоднорідність притаманна всім регіонам світу. Дана тенденція викликає певні занепокоєння, адже демонструє, що на фоні загальних зусиль по забезпеченню прозорості та відкритості у внутрішній політиці, посилення ролі права та правосуддя, в багатьох країнах світу проблемі подолання корупції не приділяється достатня увага. Ці країни характеризуються слабкою правовою системою, значним впливом на діяльність уряду організованої злочинності та еліт, підпорядкуванням управління державою інтересам великого бізнесу.

Що стосується України, то стабільна тенденція до підвищення оцінки міжнародними інституціями наших зусиль з протидії корупції протягом більше 10 років викликає певний оптимізм. Хоча макси-

мальний ІСК, якого вдалося досягти, складав лише 36 балів в 2023 році, що майже в три рази гірше за показник лідера і демонструє реалізацію, умовно, лише третини необхідних заходів з протидії корупції в країні. Також велика кількість корупційних скандалів, що постійно відбуваються в різних сферах функціонування нашої держави, виявляють недостатній рівень ефективності діяльності антикорупційних органів разом з недостатньою ефективністю антикорупційного законодавства. Для актуалізації більш успішного процесу протидії корупції в Україні було б доцільно дослідити ефективні паттерни країн-лідерів за ІСК, можливості та обмеження їх впровадження в Україні, а також виявити «болючі точки» в національній системі. Ці задачі і складають напрямок подальших досліджень.

Література

1. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

2. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.10.2025)..
3. Дослідницька агенція Info Sapiens. URL: <https://www.sapiens.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
7. ADB-OECD Anti-Corruption Initiative for Asia Pacific. URL: <https://www.oecd.org/en/networks/anti-corruption-initiative-for-asia-and-the-pacific.html> (дата звернення: 19.10.2025).
8. Anti-Corruption Data Collective. URL: <https://acdatacollective.org/> (дата звернення: 19.10.2025).
9. Corruption Perceptions Index 2024. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 19.10.2025).
10. CPI for Ukraine. Score changes 2012–2024. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ukr> (дата звернення: 19.10.2025).
11. Eurobarometer. URL: <https://europa.eu/eurobarometer> (дата звернення: 19.10.2025).
12. Fernandes M., Jancova L. Stepping up EU efforts to tackle corruption — a Cost of non-Europe report, EPRS, European Parliament, January 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2023\)_734687](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2023)_734687) (дата звернення: 23.10.2025).
13. Persson A., Worth M. and Jeney P. High-risk areas of corruption in the EU: A mapping and in-depth analysis, European Commission, 2024. URL: <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/5c0730b2-9769-11ef-a130-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 23.10.2025).
14. The Basel Institute on Governance. URL: <https://baselgovernance.org/> (дата звернення: 19.10.2025).
15. The Group of States against Corruption. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco> (дата звернення: 21.10.2025).
16. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 19.10.2025).
17. Transparency International Ukraine URL: <https://ti-ukraine.org/> (дата звернення: 19.10.2025).

References

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023–2025 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 bereznia 2023 r. № 220. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennia Stratehii komunikatsii u sferi zapobihannia ta protydii koruptsii na period do 2025 roku i zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 hrudnia 2023 r. № 1203-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Informatsiina systema monitorynhu realizatsii derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. The research agency Info Sapiens. Available at: <https://www.sapiens.com.ua/> [in Ukrainian].
5. The Razumkov Centre. Available at: <https://razumkov.org.ua/> [in Ukrainian].
6. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation Available at: <https://dif.org.ua/> [in Ukrainian].
7. ADB-OECD Anti-Corruption Initiative for Asia Pacific. Available at: <https://www.oecd.org/en/networks/anti-corruption-initiative-for-asia-and-the-pacific.html>
8. Anti-Corruption Data Collective. Available at: <https://acdatacollective.org/>
9. Corruption Perceptions Index 2024. Transparency International. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
10. CPI for Ukraine. Score changes 2012–2024. Transparency International. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ukr>
11. Eurobarometer. Available at: <https://europa.eu/eurobarometer>
12. Fernandes M., Jancova L. Stepping up EU efforts to tackle corruption — a Cost of non-Europe report, EPRS, European Parliament, January 2023. Available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(20_23\)734687](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(20_23)734687)
13. Persson A., Worth M. and Jeney P. High-risk areas of corruption in the EU: A mapping and in-depth analysis, European Commission, 2024. Available at: <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/5c0730b2-9769-11ef-a130-01aa75ed71a1/language-en>
14. The Basel Institute on Governance. Available at: <https://baselgovernance.org/>
15. The Group of States against Corruption. Available at: <https://www.coe.int/en/web/greco>
16. Transparency International. Available at: <https://www.transparency.org>
17. Transparency International Ukraine Available at: <https://ti-ukraine.org/> [in Ukrainian].

УДК 351:614.2:005.21+005.334(477

Мунько Анна Юріївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Munko Anna

*Candidate of Public Administration, Docent,
Associate Professor at the Department of Management, Public Management and Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-6651-9970*

Трофимук Анна Владиславівна

*здобувачка вищої освіти
Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

Trofymuk Anna

*Student of the
Dnipro State Agrarian and Economic University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11454

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

STRATEGIC PLANNING AND RISK-ORIENTED MECHANISMS OF PUBLIC HEALTH MANAGEMENT IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Україна перебуває на етапі глибокої трансформації системи публічного управління охороною здоров'я, що характеризується не лише модернізацією нормативно-правової бази, а й формуванням нової управлінської парадигми, орієнтованої на стійкість, інноваційність і адаптивність у контексті воєнного стану. Повномасштабна війна з 2022 року зумовила необхідність поєднання антикризових інструментів, стратегічного прогнозування та ризик-менеджменту, що суттєво змінило логіку функціонування управлінських інститутів у сфері охорони здоров'я. Відбувається поступовий перехід від стабілізаційної до антикризово-адаптаційної моделі публічного управління, яка враховує вплив воєнних, демографічних і фінансових факторів на функціонування медичної системи.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних підходів до впровадження ризик-орієнтованих механізмів стратегічного планування у системі публічного управління охороною здоров'я України в умовах воєнних викликів, спрямованих на підвищення її стійкості, ефективності та адаптивності.

Матеріали і методи. Використано методологію стратегічного планування з елементами ризик-менеджменту та сценарного прогнозування. Застосовано методи системного, порівняльного й інституційного аналізу для виявлення взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, ризиками та результативністю реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Джерельну базу склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, чинні нормативно-правові акти України та аналітичні звіти міжнародних організацій.

Результати. Розкрито сутність ризик-орієнтованого підходу як інструменту стратегічного управління, що забезпечує системність і проактивність державної політики у сфері охорони здоров'я. Запропоновано модель сценарного прогнозування, яка передбачає три базові сценарії розвитку галузі: оптимістичний «Стратегічна модернізація», базовий «Контрольована адаптація» і песимістичний «Функціональне виживання». Визначено управлінські характеристики кожного сценарію від рівня міжсекторальної взаємодії до кадрової політики, інноваційного потенціалу та соціальної довіри. Показано, що реалізація оптимістичного сценарію можлива за умов макроекономічної стабілізації, ефективної інтеграції цифрових технологій, розвитку телемедицини, кадрового потенціалу та партнерства з донорами. Базовий сценарій забезпечує контрольовану адаптацію системи за рахунок оптимізації ресурсів і поступового впровадження цифрових

рішень, тоді як песимістичний відображає кризовий стан системи з орієнтацією на екстрене реагування. Установлено, що ризик-орієнтований і сценарний підходи дозволяють формувати стійкі управлінські рішення, які поєднують короткострокові антикризові заходи з довгостроковими стратегіями розвитку галузі.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці механізмів переходу до інноваційної та стійкої моделі управління, інтегрованої у європейський простір охорони здоров'я.

Ключові слова: механізми публічного управління, охорона здоров'я, стратегічне планування, ризик-менеджмент, сценарне прогнозування, воєнний стан, адаптивність, сталий розвиток.

Summary. Introduction. Ukraine is undergoing a profound transformation of its public health governance system, marked by the modernization of the legal framework and the emergence of a new management paradigm oriented toward resilience, innovation, and adaptability under martial law. Since the onset of full-scale war in 2022, the health sector has faced the urgent need to integrate crisis management tools, strategic foresight, and risk governance mechanisms. As a result, a shift is occurring from a stabilization-oriented to a risk-adaptive model of public health management that accounts for military, demographic, and financial challenges affecting system performance.

Purpose. The purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and propose practical approaches for implementing risk-oriented mechanisms of strategic planning within Ukraine's public health management system under wartime conditions, aimed at enhancing its resilience, efficiency, and adaptability.

Materials and methods. The study employs a methodology of strategic planning that integrates elements of risk management and scenario forecasting. Methods of systemic, comparative, and institutional analysis were used to reveal the interrelation between managerial decisions, risks, and the effectiveness of public health policy implementation. The research base includes scientific works by Ukrainian and foreign scholars, current legal acts of Ukraine, and analytical reports of international organizations.

Results. The article reveals the essence of the risk-oriented approach as an instrument of strategic governance that ensures systematic and proactive state policy in healthcare. A scenario forecasting model is proposed, comprising three development trajectories: optimistic ("Strategic Modernization"), baseline ("Controlled Adaptation"), and pessimistic ("Functional Survival"). Each scenario is characterized by distinct managerial attributes, including levels of cross-sectoral cooperation, innovation potential, digitalization, human resource capacity, and social trust. The optimistic scenario is achievable under macroeconomic stabilization and digital health integration; the baseline scenario reflects controlled adaptation through resource optimization; and the pessimistic scenario corresponds to a crisis-focused emergency management mode. The findings demonstrate that combining risk-oriented and scenario-based approaches allows policymakers to design sustainable management strategies that balance short-term crisis response with long-term development objectives.

Discussion. Future research should focus on institutionalizing risk management within the strategic planning system, improving risk monitoring methods, developing digital analytics tools for decision-making, and strengthening the public health workforce. These measures will promote a transition toward a human-centered, innovative, and resilient model of health governance integrated into the European health policy space.

Key words: public administration mechanisms, healthcare, strategic planning, risk management, scenario forecasting, martial law, adaptability, sustainable development.

Постановка проблеми. На сучасному етапі публічне управління сферою охорони здоров'я набуває характеру не просто галузевої політики, а складного поліструктурного механізму, який поєднує антикризові інструменти, стратегічне прогнозування та системи ризик-менеджменту.

Повномасштабна війна з 2022 р. спричинила подвійний ефект. З одного боку — це глибокий системний шок, який проявився у знищенні об'єктів медичної інфраструктури, переміщенні населення, зростанні кількості поранень та ментальних розладів, а з іншого — прискорення інноваційних реформ і впровадження цифрових інструментів управління, що стали своєрідною адаптивною реакцією на кризу. Понад третину медичних закладів на сході та півдні країни пошкоджено або зруйновано від початку війни [1], що зумовило потребу в радикальній реконфігурації мережі медичних установ, розбудові мобільних форматів надання допомоги та впровадженні нових управлінських моделей.

Від органів публічного управління сьогодні очікується інша логіка дій: замість традиційного лінійного планування — перехід до сценарного прогнозування; замість стабільного фінансування — мобілізаційний підхід, орієнтований на швидке перерозподілення ресурсів; замість жорсткої централізації — адаптивне управління, здатне оперативно реагувати на зміну безпекових і соціальних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі простежуються три головні тенденції щодо досліджуваної проблеми. По-перше, міжнародні й міжурядові звіти роблять акцент на нарощуванні стійкості системи охорони здоров'я через інтегроване стратегічне планування й оцінку ризиків [10]. Додатково зосереджується увага на відбудові первинної медичної допомоги в умовах війни, підкреслюючи роль координації, мобільних форматів і цифрових інструментів [6]. По-друге, дослідження підкреслюють потребу в ризик-орієнтованому управлінні та сценарному

прогнозуванні як операційному інструменті стратегічного планування. Оглядові та прикладні праці підкреслюють, що війна виступила прискорювачем інновацій (телемедицина, eHealth) та водночас виявила вразливості фінансування і інституційної координації (Беркл Ф., Гоневич К., Джус М., Хоррам-Манеш А. [7], Шевченко С. [4] та інші). Українські прикладні дослідження та експертні аналітичні матеріали фокусуються на адаптації управлінських механізмів (контрактування, публічно-приватне партнерство, інституційна координація) та методиках оцінки ризиків у місцевих умовах (Бабік І. [9], Бондарець І., Георгіянц В. [5], Грушко В., Лаврентій Д. [9], Міщенко В. [5], Олійник Ю. [9], Сидоренко Л. [5], Соснов М. [9], Шишка І., Шалбаєва С. [8] та інші). Незважаючи на ці напрацювання бракує емпіричних досліджень, які б показали, як саме сценарне моделювання впливає на прийняття рішень на національному та регіональному рівнях. Тому важливо продемонструвати модель інтеграції сценарного прогнозування з ризик-орієнтованим стратегічним плануванням на прикладі механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних підходів до впровадження ризик-орієнтованих механізмів стратегічного планування у системі публічного управління охороною здоров'я України в умовах воєнних викликів, спрямованих на підвищення стійкості, ефективності та адаптивності галузі.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано методологію стратегічного планування з використанням ризик-орієнтованого підходу та сценарного прогнозування; методи системного, порівняльного та інституційного аналізу для виявлення взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, ризиками та результативністю реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Матеріалами дослідження слугували наукові публікації, чинні нормативно-правові акти, а також аналітичні звіти щодо розвитку систем охорони здоров'я в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Сучасна архітектура публічного управління системою охорони здоров'я України формується під впливом низки глибинних структурних тенденцій, що визначають її динаміку, зміст і управлінські пріоритети, до ключових з яких належать військово-гуманітарний контекст, демографічна деформація та внутрішня міграція [3], зміщення фінансової парадигми до логіки контрактної моделі, інституційна фрагментація та потреба в координації, цифровізація та інтеграція даних. Наведені фактори чітко окреслюють ключову тенденцію сучасного етапу — еволюцію публічного управління від стабілізаційної до антикризово-адаптаційної парадигми.

У цих умовах управління ризиками виступає центральним елементом стратегічного планування розвитку систем охорони здоров'я, особливо в кон-

тексті зростання невизначеності та багатовекторних загроз. Ефективне ризик-орієнтоване управління передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системність і проактивність управлінських рішень:

- 1) ідентифікація ризиків полягає у виявленні потенційних факторів, здатних дестабілізувати функціонування системи охорони здоров'я, до яких належать воєнні ризики, епідеміологічні загрози, фінансова та енергетична нестабільність, демографічні зрушення, дефіцит кадрів, руйнування тощо;
- 2) оцінка та пріоритизація ризиків передбачає визначення ймовірності їх настання й рівня впливу на систему, використовуючи комбінацію якісних і кількісних методів (експертне оцінювання, SWOT-аналіз, матрицю «вплив — ймовірність», сценарний аналіз тощо);
- 3) розробка управлінських рішень охоплює формування стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на посилення стійкості системи.

Ризик-орієнтований підхід трансформує логіку публічного управління у сфері охорони здоров'я. Замість реактивних дій на вже наявні виклики формується стратегічна культура управління, що спирається не на припущення стабільності, а на аналітичне прогнозування й адаптивне планування розвитку системи в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Для забезпечення ефективного планування розвитку системи охорони здоров'я в умовах глибокої невизначеності доцільним є застосування сценарного підходу, який надає можливість моделювати альтернативні траєкторії розвитку з урахуванням різних політичних, економічних і безпекових контекстів. Такий підхід дозволяє не лише визначити бажану стратегічну мету, а й завчасно підготуватися до потенційних ризиків і варіантів динаміки зовнішнього середовища.

У межах цього підходу, на нашу думку, можна виділити три базові сценарії:

- оптимістичний, що ґрунтується на ідеї стратегічної модернізації;
- базовий, який передбачає контрольовану адаптацію системи;
- песимістичний сценарій, у центрі якого лежить функціональне виживання та кризова стабілізація (табл. 1).

Оптимістичний сценарій «Стратегічна модернізація» передбачає системну трансформацію галузі на основі макроекономічної стабілізації, ефективної міжнародної інтеграції, посилення партнерства з донорами та прискореного відновлення постраждалих територій.

У цьому сценарії фінансування охорони здоров'я набуває багатоканального характеру, де державні ресурси поєднуються з приватними інвестиціями, страховими внесками та міжнародною допомогою. Цифровізація, впровадження eHealth-рішень

Таблиця 1

Порівняльна таблиця сценаріїв розвитку системи охорони здоров'я

Управлінська характеристика	Оптимістичний «Стратегічна модернізація»	Базовий «Контрольована адаптація»	Песимістичний «Функціональне виживання»
Управлінська культура	Проактивна, орієнтована на інновації та стратегічне планування	Орієнтована на контроль і оптимізацію ресурсів	Реактивна, кризова, фокус на виживанні
Міжсекторна взаємодія	Тісна координація між державним, приватним та громадським секторами	Часткова координація, обмежена горизонтальна взаємодія	Мінімальна взаємодія, секторальний підхід
Роль громадянського суспільства	Активне залучення громад, партнерство з НУО, розвиток волонтерства	Обмежене залучення, локальні ініціативи	Зведена до гуманітарної допомоги, низька участь у плануванні
Здатність до інновацій	Висока, системне впровадження телемедицини, eHealth, нових технологій	Помірна, поступове впровадження окремих цифрових рішень	Низька, інновації практично відсутні через дефіцит ресурсів
Навчання та розвиток персоналу	Системна підготовка та підвищення кваліфікації, програми мотивації	Часткова перепідготовка, обмежені можливості розвитку	Дефіцит програм навчання, кадровий голод посилюється
Соціальна довіра до системи	Висока, завдяки прозорості, стабільності та партнерствам	Середня, через обмежені можливості реагування та нерівномірність послуг	Низька, відсутність стабільних послуг та прозорості
Інформаційна прозорість	Високий рівень відкритості даних, доступ до статистики та планів	Обмежена, дані надаються частково	Дуже низька, інформація фрагментарна або відсутня

Джерело: авторська розробка

і аналітичних систем стають базою для ухвалення управлінських рішень, закупівель і контролю ефективності використання коштів. Ключовим напрямом розвитку стає розбудова мережі реабілітаційних центрів, системи підтримки психічного здоров'я та інтеграція цих елементів у загальнодержавні політики відновлення. Кадрова реформа спрямовується на створення нових механізмів стимулювання працівників, удосконалення підготовки медичних кадрів і розширення можливостей професійного зростання, зокрема для молодих фахівців і медиків у прифронтових громадах. Відбувається розширення державного фінансування, збільшення обсягів контрактування медичних послуг, активне інвестування в інноваційні технології, медичну інфраструктуру та профілактичні програми. У результаті система переходить до проактивної моделі управління, орієнтованої на попередження захворювань, розвиток телемедицини, укріплення громадського здоров'я та партнерства з місцевими громадами і приватним сектором. Охорона здоров'я перетворюється на стійку, інноваційну та соціально орієнтовану систему, здатну не лише реагувати на кризові ситуації, а й формувати довгострокову адаптивність держави до наслідків війни, демографічних змін і глобальних викликів.

Реалізація базового сценарію «Контрольована адаптація» ґрунтується на умовах помірної економічної стабілізації без суттєвих темпів зростання, обмеженої зовнішньої підтримки та збереження регіональних безпекових ризиків. За таких умов система охорони здоров'я не зазнає радикальних трансформацій, проте поступово адаптується до нових викликів,

орієнтуючись на раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності управління. Основним джерелом фінансування залишається державний бюджет, однак дефіцит фінансових ресурсів обмежує інноваційні ініціативи та інвестиційну активність. Водночас відбувається помірне підвищення ефективності розподілу коштів, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, а також пошук додаткових джерел фінансування через грантові та гуманітарні програми. Цифровізація системи просувається, але має фрагментарний характер, що призводить до нерівного доступу до сучасних технологій між регіонами. Кадрова політика орієнтується на перепідготовку та перерозподіл наявного персоналу. Однак, структурний дефіцит кваліфікованих фахівців зберігається. Гуманітарні ініціативи продовжують відігравати помітну роль у забезпеченні системи ресурсами, проте їхня епізодичність і залежність від зовнішньої допомоги створюють ризики нестійкості. У підсумку система охорони здоров'я зберігає операційну функціональність, поступово адаптуючись до умов обмежених ресурсів. Основний фокус управління зміщується на оптимізацію наявних потужностей, посилення первинної ланки, підвищення якості місцевого управління, розширення електронних сервісів і поступову інтеграцію цифрових інструментів у щоденну практику. Попри певну стабільність, система за базового сценарію залишається вразливою до зовнішніх шоків і не має потенціалу для довгострокових стратегічних реформ, що робить її здатною лише підтримувати базову стійкість.

Песимістичний сценарій «Функціональне виживання та кризова стабілізація» реалізується за умо-

ви зatoryжної війни, загострення безпекової ситуації, економічної рецесії та суттєвого скорочення міжнародної допомоги й донорського фінансування. У таких умовах система охорони здоров'я переходить до режиму екстреного реагування, а стратегічні цілі поступаються місцем оперативним потребам. Фінансування залишається дуже обмеженим, що змушує скорочувати значну частину медичних послуг або переводити їх на приватну основу. Основна увага зосереджується на екстреній медицині, роботі мобільних медичних команд, забезпеченні критичних потреб населення, тоді як капітальні інвестиції практично відсутні. Як наслідок, нерівність доступу до медичних послуг зростає, особливо у сільських, прифронтових та віддалених регіонах. Процеси цифровізації сповільнюються через дефіцит ресурсів, а кадрова криза набуває системного характеру, що посилює навантаження на існуючий персонал і обмежує можливості для підготовки нових фахівців. Гуманітарна допомога стає ключовим джерелом ресурсів, проте відсутність її інтеграції у державну політику робить фінансування непередбачуваним і нестійким. Система охорони здоров'я зберігає лише базову здатність реагувати на критичні потреби, втрачаючи стратегічну стійкість та перспективу розвитку. Управлінські практики переорієнтовані на кризовий менеджмент, швидку перебудову мережі закладів, створення гнучких моделей управління та підтримку базових медичних послуг, що дозволяє

виживати, але не забезпечує довгострокову адаптивність або інноваційний розвиток системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сценарний аналіз дозволив виокремити кілька принципових характеристик публічного управління охороною здоров'я в Україні:

- адаптивність і гнучкість як центральні принципи державної політики, оскільки система повинна бути здатною оперативно змінювати механізми управління відповідно до динаміки зовнішніх факторів;
- інтегроване управління ризиками як основа стратегічних рішень, що повинно базуватися на системній оцінці й прогнозуванні потенційних загроз, формуючи політики, які не лише реагують на кризові ситуації, а й передбачають їх розвиток;
- посилення децентралізації [2] та багатовекторності учасників системи, адже багаторівневий підхід забезпечує адаптивність у громадах;
- стійкість і інноваційність як критерії ефективності реформ, не обмежуючись кількістю закладів чи фінансовими показниками.

Такий управлінський підхід забезпечує формування стійкої, інноваційної та людиноцентричної системи охорони здоров'я, яка здатна не лише витримувати кризові ситуації, а й поступово трансформуватися у сучасну інституцію, здатну інтегруватися до європейського простору охорони здоров'я. Останнє й визначає перспективи подальших досліджень.

Література

1. Воєнний стан. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vojennyj-stan> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Мунько А.Ю. Децентралізація та стандартизація системи публічних послуг (на прикладі сфери охорони здоров'я). *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.50>.
3. Трещов М.М. Актуалізація архітектури державної міграційної політики України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/12>.
4. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Управлінські підходи до подолання наслідків пандемії COVID-19 в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 27. С. 64–27. DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.27.13>.
5. Bondarets I., Sidorenko L., Georgiyants V., Mishchenko V. Regulatory and risk oriented approach to the design and development of medical devices in accordance with Ukraine regulations. *Pharmacia*. 2022. № 69. P. 493–500. DOI: <https://doi.org/10.3897/pharmacia.69.e82316>.
6. Enhancing effectiveness of the primary health care humanitarian response in a protracted crisis: experience from Ukraine 2022–2024. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EU-RO-2025-12222-51994-79757>.
7. Goniewicz K., Burkle F., Dzhush M., Khorram-Manesh A. Ukraine's Healthcare Crisis: Sustainable Strategies for Navigating Conflict and Rebuilding for a Resilient Future. *Sustainability*. 2023. № 15(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15111602>.
8. Shyshka I., Shalbayeva S. Strategy Selection of Healthcare Sector Development and Risk Management of Its Implementation. *Economics Ecology Socium*. 2023. № 7. P. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-7>.
9. Sosnov M., Lavrentii D., Grushko V., Oliynyk Yu., Babik I. Public Health Risk Assessment System in Ukraine: Challenges and Development Prospects. *Salud, Ciencia y Tecnología*. 2024. № 3:649. DOI: <https://doi.org/10.56294/sct-conf2024.649>.

10. Ukraine: national all-hazards strategic risk assessment using the WHO Strategic Toolkit for Assessing Risks. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://www.who.int/europe/news-room/events/item/2025/06/24/default-calendar/ukraine—national-all-hazards-strategic-risk-assessment-using-the-who-strategic-toolkit-for-assessing-risks> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Voiennyi stan [Martial Law]. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vojennyj-stand> [in Ukrainian].
2. Munko, A. Yu. (2020). Detsentralizatsiia ta standartyzatsiia systemy publichnykh poslug (na prykladi sfery okhorony zdorovia) [Decentralization and standardization of the public services system (on the example of healthcare)]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.50> [in Ukrainian].
3. Treshchov, M. M. (2023). Aktualizatsiia arkhitektury derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy [Actualization of the architecture of Ukraine's state migration policy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 34 (73), № 5, pp. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/12> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, S. O., & Munko, A. Yu. (2022). Upravlins'ki pidkhody do podolannia naslidkiv pandemii COVID-19 v Ukraini [Management approaches to overcoming the consequences of the COVID-19 pandemic in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini*. № 27, pp. 64–72. DOI: <http://dx.doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.27.13> [in Ukrainian].
5. Bondarets, I., Sidorenko, L., Georgiyants, V., & Mishchenko, V. (2022). Regulatory and risk-oriented approach to the design and development of medical devices in accordance with Ukraine regulations. *Pharmacia*. № 69, pp. 493–500. DOI: <https://doi.org/10.3897/pharmacia.69.e82316>
6. Enhancing effectiveness of the primary health care humanitarian response in a protracted crisis: experience from Ukraine 2022–2024. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2025-12222-51994-79757>.
7. Goniewicz, K., Burkle, F., Dzhus, M., & Khorram-Manesh, A. (2023). Ukraine's Healthcare Crisis: Sustainable Strategies for Navigating Conflict and Rebuilding for a Resilient Future. *Sustainability*. № 15(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151511602>
8. Shyshka, I., & Shalbayeva, S. (2023). Strategy Selection of Healthcare Sector Development and Risk Management of Its Implementation. *Economics Ecology Socium*. № 7, pp. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.3-7>
9. Sosnov, M., Lavrentii, D., Grushko, V., Oliinyk, Yu., & Babik, I. (2024). Public Health Risk Assessment System in Ukraine: Challenges and Development Prospects. *Salud, Ciencia y Tecnología*. № 3, p. 649. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.649>
10. Ukraine: national all-hazards strategic risk assessment using the WHO Strategic Toolkit for Assessing Risks. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://www.who.int/europe/news-room/events/item/2025/06/24/default-calendar/ukraine—national-all-hazards-strategic-risk-assessment-using-the-who-strategic-toolkit-for-assessing-risks>.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025

УДК 351:851

Підлісна Тетяна Віталіївна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Pidlisna Tetiana

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Administration
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: 0000-0002-7492-923X*

Присяжнюк Валерія Володимирівна

*асистент кафедри соціального забезпечення
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

Prysiazhniuk Valeriia

*Assistant Professor of the Department of Social Security
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
ORCID: 0009-0007-2386-6834*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11546

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

HUMAN RESOURCE RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL AND ADMINISTRATIVE SECURITY IN THE PUBLIC SECTOR

Анотація. Вступ. У статті проаналізовано особливості управління кадровими ризиками в системі публічного управління як чинника забезпечення національної та адміністративної безпеки. Визначено, що сучасне середовище функціонування органів державної влади характеризується високим рівнем ризикованості, що зумовлює потребу у впровадженні системних механізмів кадрової безпеки. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад управління кадровими ризиками в системі публічного управління та розроблення підходів до формування інтегрованої моделі кадрової політики як складової національної безпеки.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльно-правового узагальнення, структурно-функціонального підходу, ризик-менеджменту та концепції кадрової безпеки. Емпіричну базу становили нормативно-правові акти, аналітичні звіти державних органів і наукові праці з питань управління персоналом та публічного адміністрування.

Результати. Встановлено, що кадрові ризики у сфері державної служби проявляються у формах нормативно-правової фрагментарності, дефіциту професійної підготовки, репутаційної вразливості, політизації добору персоналу, інфільтрації деструктивних агентів і недостатнього розвитку превентивно-моніторингових інструментів кадрової безпеки. Доведено, що кадрова політика має розглядатися не лише як інструмент організаційного менеджменту, а як елемент національної безпеки, що поєднує правові, етичні, психологічні та технологічні виміри. Запропоновано системний підхід до управління кадровими ризиками, який охоплює цифровізацію процедур добору й атестації, розвиток інститутів етичного контролю, впровадження комплаєнс-стандартів, створення кадрового резерву, перевірки благонадійності та незалежного HR-аудиту. Проведена типологізація кадрових ризиків за напрямками їх виникнення

(нормативно-правові, функціональні, репутаційні, корупційні, професійно-кваліфікаційні) із визначенням відповідних механізмів управління.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методології кількісної оцінки кадрових ризиків і формування інтегрованої системи кадрової безпеки органів публічного управління з урахуванням європейських принципів доброчесності, прозорості та професійної стійкості державної служби.

Ключові слова: кадрові ризики, публічне управління, національна безпека, адміністративна безпека, управління персоналом, HR-аудит, державна служба, безпекова політика.

Summary. Introduction. The article analyzes the peculiarities of personnel risk management in the system of public administration as a factor in ensuring national and administrative security. It is determined that the modern environment of public authorities' functioning is characterized by a high level of risk exposure, which necessitates the introduction of systemic mechanisms of personnel security.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of personnel risk management in the system of public administration and to develop approaches to the formation of an integrated model of personnel policy as a component of national security.

Materials and Methods. The study employs methods of system analysis, comparative legal generalization, structural-functional approach, risk management, and the concept of personnel security. The empirical basis consists of regulatory and legal acts, analytical reports of public institutions, and academic works in the field of personnel management and public administration.

Results. It has been established that personnel risks in the sphere of public service manifest themselves in the forms of regulatory fragmentation, insufficient professional training, reputational vulnerability, politicization of recruitment, infiltration of destructive agents, and underdevelopment of preventive and monitoring tools for personnel security. It has been proven that personnel policy should be considered not only as a tool of organizational management but also as an element of national security that integrates legal, ethical, psychological, and technological dimensions. A systemic approach to personnel risk management is proposed, which includes the digitalization of recruitment and certification procedures, the development of institutions of ethical control, the implementation of compliance standards, the formation of a sustainable personnel reserve, reliability checks, and independent HR audits. The article presents a typology of personnel risks according to their origin (regulatory and legal, functional, reputational, corruption-related, professional and qualification-based) and identifies corresponding management mechanisms.

Perspectives. Further research should be directed toward developing a methodology for quantitative assessment of personnel risks and forming an integrated system of personnel security for public administration institutions, taking into account European principles of integrity, transparency, and professional resilience of the civil service.

Key words: personnel risks, public administration, national security, administrative security, personnel management, HR audit, civil service, security policy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростання внутрішніх і зовнішніх загроз актуалізується потреба в переосмисленні підходів до управління кадровими ресурсами в системі публічного управління. Кадрова політика публічного сектору дедалі більше розглядається не лише як інструмент забезпечення ефективності адміністративної діяльності, а і як чинник національної та адміністративної безпеки. Зростаюча складність управлінського середовища, загрози політичної, економічної, кібер- та інформаційної безпеки, посилення геополітичної нестабільності формують потребу в системному управлінні кадровими ризиками як критичним компонентом державної безпекової політики.

Наразі спостерігається недостатня розробленість теоретико-методологічних засад і практичних механізмів управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної безпеки, що унеможливорює своєчасну ідентифікацію загроз, оцінку вразливості кадрових процесів, а також превентивне реагування на критичні ситуації. Крім того, брак інтеграції кадрової безпеки в загальну систему стратегічного планування публічної політики спричиняє фрагментарність заходів і підви-

щує ризик дестабілізації функціонування органів державної влади.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є необхідність розроблення науково обґрунтованої системи управління кадровими ризиками, орієнтованої на зміцнення національної та адміністративної безпеки, підвищення кадрової стійкості та формування безпечного управлінського середовища в публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері кадрової політики публічного управління дедалі частіше зосереджуються на ризикогенних чинниках, що загрожують стабільності державної служби. Згідно з аналізом О. Леня, ефективне управління кадровими ризиками потребує не лише правового регулювання, а й системної оцінки вразливостей у доборі персоналу, запровадження індикаторів ризику та механізмів моніторингу [1, с. 52]. Автор наполягає на необхідності інтегрування превентивних підходів до процедур призначення на посади.

Н. Васюк виокремлює критичні внутрішні перешкоди кадрової безпеки, зокрема нормативно-правову невизначеність, низький рівень фахової

підготовки та брак етичної культури в державному управлінні [2, с. 5]. Такі фактори сприяють зниженню якості прийняття кадрових рішень і посилюють ризики призначення недобросовісних осіб.

У свою чергу, В. Ференс звертає увагу на інституційні ризики, які пов'язані з політизацією добору, відсутністю прозорих механізмів ротації та дефіцитом довіри до конкурсних процедур. Автор вказує на необхідність формування культури відповідальності та систем оцінювання ризиків у державній службі [3, с. 325].

Проаналізувавши наукові праці вчених, можемо констатувати, що на сьогодні не достатньо вивчено особливості управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної та адміністративної безпеки в публічному секторі, що обумовила актуальність дослідження.

Мета статті — обґрунтувати та розробити практичні засади управління кадровими ризиками в системі публічного управління як чинника забезпечення національної та адміністративної безпеки.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах системної трансформації державного управління, зумовленої суспільнополітичною нестабільністю, воєнною агресією проти України та необхідністю дотримання стандартів європейського врядування, кадрова політика публічного сектору зазнає суттєвого впливу ризикогенних факторів, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування органів влади. Кадрова безпека виступає ключовим елементом інституційної стійкості, оскільки саме вона забезпечує безперервність управлінських процесів, їхню відповідність правовим, етичним і професійним стандартам. Порушення цілісності кадрової політики, неефективність процедур добору, атестації, професійного зростання або недотримання принципів етичної відповідальності здатні спричинити репутаційні, корупційні та функціональні ризики, що становлять загрозу як адміністративній, так і національній безпеці держави.

Одним із визначальних ризиків кадрової сфери є нормативноправова фрагментарність, відсутність уніфікованої законодавчої основи, що регламентує питання кадрової безпеки, перевірки доброчесності, психологічної стійкості, моніторингу потенційних загроз внутрішнього й зовнішнього характеру [4, с. 124]. У зв'язку з цим забезпечення прозорості конкурсних процедур, формування чітких критеріїв професійної компетентності та моральної надійності персоналу набуває першорядного значення для мінімізації ризиків зловживань, конфлікту інтересів і несанкціонованого доступу до управлінської інформації. Неврегульованість процедур перевірки та відсутність системного контролю за дотриманням стандартів професійної поведінки зумовлюють зростання уразливості кадрів до зовнішнього впливу, маніпуляцій чи корупційних практик [4, с. 124].

Серед найбільш значущих ризиків варто виокремити також дефіцит системного професійного розвитку державних службовців та невідповідність їхньої кваліфікації вимогам сучасного безпекового середовища. Як зазначає О. Гула, недостатність можливостей підвищення кваліфікації, стажувань, ротацій з урахуванням потреб безпеки призводить до деградації кадрового потенціалу, зниження гнучкості та управлінської мобільності державних інституцій [5, с. 52]. У кризових ситуаціях, зокрема під час воєнного стану, такий дефіцит професійних компетенцій знижує здатність органів влади до оперативного ухвалення рішень і зменшує ефективність реагування на виклики державній безпеці [5, с. 52].

Окремої уваги потребує питання репутаційних і корупційних ризиків, пов'язаних із закритістю процедур просування по службі, непрозорими механізмами ротації та відсутністю незалежного аудиту доброчесності кандидатів [6, с. 81]. Відсутність дієвих механізмів контролю, внутрішнього моніторингу та зовнішньої підзвітності підриває суспільну довіру до інституцій публічної влади, що у ситуації соціальної напруги та військових загроз трансформується у фактор національної вразливості.

Ключовою умовою ефективного управління кадровими ризиками є запровадження системи превенції, зокрема ідентифікації, прогнозування та моніторингу загроз кадровій безпеці. Практичне застосування профілю безпеки посад, оцінювання ризиків для конкретних органів державного управління або посадових осіб створює можливості для своєчасного виявлення кадрових вразливостей, пов'язаних із потенційними конфліктами інтересів, психологічною нестійкістю чи зовнішніми впливами.

Водночас важливим напрямом удосконалення кадрової політики залишається розвиток організаційноінституційних механізмів кадрової безпеки, зокрема підвищення ролі підрозділів управління персоналом, психологічних служб, комісій з етики та доброчесності, запровадження HRаудиту й HRбенчмаркінгу, створення міжгалузевих рад з питань кадрової безпеки, а також інституціоналізацію системного моніторингу кадрових загроз [4, с. 127–128].

В умовах триваючої збройної агресії кадрові ризики набувають особливої гостроти: руйнування адміністративної інфраструктури, вимушена міграція кадрів, психологічна втома та підвищене навантаження на державних службовців створюють критичну потребу в розбудові кадрової стійкості. Європейський інтеграційний вектор, своєю чергою, вимагає впровадження стандартів прозорості, доброчесності та підзвітності, що інтегрують безпекову складову у систему публічного управління. Забезпечення кадрової безпеки стає необхідною передумовою не лише ефективного функціонування адміністративного апарату, але й збереження національної державності в умовах сучасних гібридних загроз.

Рівень ефективності функціонування органів публічної влади безпосередньо залежить від якісного складу кадрового потенціалу, прозорості процедур добору, об'єктивності ротації, а також наявності чітко інституалізованих механізмів запобігання ризикам корупційного, репутаційного та організаційного характеру. У зв'язку з цим, кадрова політика має розглядатися не лише як функціональний елемент адміністративного управління, а як складова національної безпеки, яка потребує системного нормативного, інституційного та процедурного забезпечення. Відсутність цілісного правового регулювання, недостатня розвиненість систем аудиту, моніторингу, контролю етичних та професійних стандартів, а також несформованість механізмів запобігання впливам внутрішніх і зовнішніх загроз формує значну вразливість інституцій державної влади.

У цьому контексті постає необхідність переорієнтації кадрової політики публічного сектору на системний, безпековий підхід, який охоплює не лише адміністративно-управлінський компонент, а й правові, етичні, психологічні та технологічні виміри. Така інтеграція дозволить формувати кадрову базу, здатну до адаптації, ефективного функціонування в умовах кризової динаміки, високих ризиків та зовнішнього тиску, а також сприятиме збереженню легітимності та стійкості інститутів влади.

Аналіз сучасних викликів у сфері кадрової безпеки дає підстави виділити низку системних ризиків. Одним із них є надмірна політизація управлінських рішень, що виявляється у призначеннях на посади на підставі політичної лояльності чи партійної приналежності, а не професійної компетентності та об'єктивних критеріїв добору [5, с. 52]. Це призводить до зниження мотивації серед працівників державної служби, нівелювання принципів нейтральності публічного управління та створення передумов для зловживань владою. У такому разі службовці можуть орієнтуватися не на правові норми чи потреби громадян, а на політичні директиви, що суперечить базовим засадам публічної служби.

Ще одним критичним вектором ризику є недостатній рівень професійної підготовки та етичної свідомості кадрів, що знижує їхню готовність до дій в умовах правових змін, технологічної модернізації та викликів безпекового характеру [7, с. 243]. Недостатній рівень забезпечення системи підвищення кваліфікації, обмеженість програм етичної освіти та неефективність контролю за доброчесністю спричиняють управлінську інертність і кадрову нестабільність, що є особливо загрозливими у періоди надзвичайного стану, військових дій або внутрішніх криз.

Окрему увагу слід приділити зростаючій тенденції до відтоку висококваліфікованих працівників із державного сектору до комерційних і міжнародних структур. Основними причинами цього явища є недостатня матеріальна мотивація, обмеженість професійного зростання, непрозорість процедур оці-

нювання та просування по службі [7, с. 244]. Це веде до зменшення інституційної пам'яті, втрати управлінської спадкоємності та зниження здатності органів публічної влади до оперативного реагування в умовах кризи. У стратегічному вимірі це означає послаблення кадрового резерву державної служби, зниження її спроможності забезпечувати безпеку, стабільність і розвиток країни.

Одним із латентних, проте стратегічно небезпечних аспектів кадрової політики в публічному управлінні є ризик проникнення до державної служби осіб із прихованими або суперечливими інтересами. Такі суб'єкти можуть діяти під впливом зовнішніх акторів, політичних груп або економічних структур, що створює передумови для конфлікту інтересів і виникнення загроз інституційній незалежності державної влади [5, с. 53]. Дослідники зазначають, що діючі механізми верифікації благонадійності кандидатів, перевірки доброчесності й лояльності до державних інтересів залишаються фрагментарними, процедурно недосконалими й недостатньо інтегрованими у загальну систему управління ризиками [5, с. 53]. Відсутність уніфікованих стандартів перевірки, формалізованих алгоритмів психологічного та етичного оцінювання, а також дефіцит аналітичних ресурсів для виявлення латентних загроз формує умови, за яких посадові особи можуть використовувати службові повноваження у власних або корпоративних цілях, підриваючи засади публічної доброчесності та національної безпеки.

Варто наголосити, що такі ризики мають системний характер і взаємопов'язано впливають на кадрову стійкість. Політизація процесів добору персоналу спричиняє девальвацію критеріїв професійної компетентності, що ускладнює фільтрацію кандидатів із низьким рівнем доброчесності чи з прихованими лояльностями. Недостатній рівень професійної підготовки кадрів посилює їхню уразливість до зовнішніх впливів і маніпуляцій, тоді як відтік висококваліфікованих фахівців знижує загальну якість адміністративного корпусу та створює кадрові лакуни, які нерідко заповнюються випадковими або політично наближеними особами. Зазначена комбінація чинників формує синергетичний ефект дестабілізації, який підриває кадрову безпеку державної служби та її інституційну спадкоємність [1, с. 53].

Серед внутрішніх загроз особливе місце посідає кадрова турбулентність, що зумовлюється частими змінами політичного керівництва або адміністративного курсу. Практика масових звільнень і «перезавантаження» персоналу без урахування професійних досягнень, досвіду та рівня компетентності призводить до втрати інституційної пам'яті, дезорганізації управлінських процесів і зниження ефективності реалізації державних програм [8, с. 860]. Такі кадрові «зрушення» дестимулюють професійну ініціативу, посилюють атмосферу невизначеності, а також створюють сприятливий ґрунт для зловживань владни-

ми повноваженнями. У результаті спостерігається зростання плинності кадрів, відтік компетентних фахівців до приватного сектору чи міжнародних інституцій, де існують стабільніші умови професійної самореалізації [8, с. 861].

Важливою складовою кадрових ризиків є репутаційна сфера, яка безпосередньо корелює із рівнем громадської довіри до органів публічної влади. Факти службових зловживань, порушення етичних стандартів або зв'язки з політично заангажованими структурами призводять до формування негативного суспільного образу державної служби. Медіа-репрезентація таких випадків формує стійке сприйняття неефективності та корумпованості влади, що, у свою чергу, зменшує легітимність інституцій і обмежує спроможність держави мобілізувати громадську підтримку та міжнародні ресурси [1, с. 51]. Репутаційні ризики також мають екстернальний вимір, оскільки вони впливають на сприйняття держави міжнародними партнерами, знижують довіру до її управлінських процедур і можуть створювати бар'єри для залучення інвестицій, грантів або участі в інтеграційних ініціативах.

Кумулятивний ефект зазначених ризиків проявляється у поступовій ерозії управлінської культури, деградації етичних норм, втраті кадрового потенціалу та зростанні залежності державних інституцій від неформальних впливів. У стратегічній перспективі це становить загрозу як адміністративній, так і національній безпеці, оскільки ослаблення кадрової спроможності безпосередньо знижує ефективність механізмів державного управління. З огляду на європейський вектор розвитку України, невідповідність державної служби принципам професіоналізму, політичної нейтральності та прозорості може мати не лише репутаційні, а й правові наслідки, ускладнюючи інтеграційні процеси та знижуючи рівень зовнішньополітичної довіри.

У цьому контексті нагальною є потреба у створенні комплексної системи управління кадровими ризиками, що поєднає превентивні, моніторингові та корекційні інструменти. Така система має базуватися на поєднанні нормативно-правових, інституційних і соціально-психологічних механізмів, які забезпечуватимуть кадрову стійкість, доброчесність і професійну автономію державної служби. Лише формування структурно інтегрованої, безпеково орієнтованої кадрової політики здатне мінімізувати ризики політизації, запобігти інфільтрації осіб із прихованими інтересами та гарантувати високий рівень адміністративної ефективності держави.

У сучасних умовах глибоких трансформацій державного управління, обумовлених безпековими загрозами та викликами воєнного часу, кадрова політика у публічному секторі набуває стратегічного значення як інструмент гарантування інституційної стійкості держави. Зміщення акцентів із суто адміністративного підходу до кадрового забезпечення у напрямі його

інтеграції в систему національної безпеки зумовлено необхідністю формування захищеного кадрового середовища, здатного протистояти зовнішнім і внутрішнім деструктивним впливам. Відтак, управління кадровими ризиками має розглядатися як складова частина комплексної безпекової архітектури держави, що охоплює не лише правові та інституційні механізми захисту персоналу, а й розвинену систему превентивних інструментів аналізу вразливостей і протидії потенційним загрозам [9, с. 15].

Визначальним компонентом кадрової безпеки виступає інституційно-правове гарантування захисту службовців від політичного тиску, необґрунтованого звільнення, дискримінації за ознаками світогляду або професійної позиції [10, с. 184]. Ефективне функціонування таких механізмів сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, закладає передумови для формування безпечного професійного середовища, що орієнтоване на реалізацію суспільного інтересу. Водночас ці інструменти набувають дієвості лише за умови їх доповнення сучасними засобами моніторингу та прогнозування ризиків, що охоплюють процедури оцінювання вразливих ланок у кадрових процесах, раннє виявлення потенційних конфліктів інтересів, а також аналіз морально-етичного профілю кандидатів [10, с. 184].

Одним із ключових підходів до мінімізації ризиків у кадровій сфері є імплементація стандартів корпоративної відповідальності та дотримання комплаєнс-практик. Упровадження процедур декларування приватних інтересів, антикорупційного моніторингу, верифікації достовірності даних, а також створення системи внутрішнього контролю забезпечує формування стабільної інституційної культури, у якій правові норми підкріплені високим рівнем етичної відповідальності [2, с. 9]. Досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що саме поєднання юридичних і ціннісних механізмів гарантує стійкість державного управління до кадрових загроз, а також сприяє зростанню довіри громадян до публічної служби.

Інструменталізація цифрових технологій у кадровому адмініструванні суттєво змінює парадигму безпекового підходу до формування державної служби. Використання електронних платформ для реєстрації, добору, оцінювання і моніторингу професійного розвитку дозволяє усунути суб'єктивізм, автоматизувати ключові процедури, зменшити корупційні ризики, а також підвищити прозорість кадрових рішень [3, с. 185]. Цифрові ресурси слугують підґрунтям для побудови системи безперервного навчання, сертифікації та контролю за підвищенням кваліфікації, що, у свою чергу, відповідає сучасним вимогам до адаптивності, професіоналізму та правової обізнаності службовців.

Окрему загрозу для кадрової безпеки становить ризик інфільтрації державної служби суб'єктами із прихованими або деструктивними намірами.

Йдеться про випадки, коли до органів влади можуть проникати особи, діяльність яких прямо чи опосередковано підпорядкована інтересам іноземних агентів або структур, що діють у шкоду національним інтересам [11, с. 44]. З огляду на це, актуалізується необхідність запровадження багаторівневих процедур спеціальної перевірки, включно з біографічним аудитом, аналізом ділових і міжособистісних зв'язків, перевіркою фінансової прозорості та дотримання стандартів етичної поведінки [12]. В умовах триваючої воєнної агресії вказані інструменти набувають не лише адміністративної, а й стратегічної безпекової ваги.

Забезпечення балансу між адміністративно-правовим регулюванням і морально-етичними засадами публічного управління виступає визначальною умовою формування ефективної та безпечної кадрової політики. Як свідчить міжнародна практика, наявність навіть найрозвиненішого нормативного поля не гарантує стабільності без внутрішньоінституційної етичної культури, що ґрунтується на принципах служіння суспільному добру, професійної гідності, політичної нейтральності, відкритості та підзвітності [2, с. 9]. У контексті євроінтеграційних прагнень України особливої актуальності набуває адаптація національної кадрової політики до вимог, що висувуються до держав-членів ЄС, зокрема в частині забезпечення доброчесності, мінімізації конфлікту інтересів та неухильного дотримання правових процедур.

В умовах динамічних соціальнополітичних трансформацій та ескалації безпекових ризиків кадрова політика публічного управління перестає бути виключно адміністративною процедурою добору персоналу. Вона набуває характеру системного інструменту, покликаного забезпечити стійкість інституцій державної влади та їхню здатність функціонувати в умовах багаторівневих загроз. Кадрова безпека у сучасному публічному секторі розглядається як цілісний комплекс правових, організаційних, етичних і технологічних механізмів, спрямованих на збереження професійного потенціалу держави, недопущення проникнення деструктивних впливів і мінімізацію ризиків кадрових рішень.

Сучасна парадигма кадрової політики передбачає взаємодію двох системних векторів, зокрема адміністративно-правового регулювання та превентивномоніторингового управління ризиками. До першого належать правові гарантії добору, просування та захисту службовців від неправомірного впливу; до другого — інституційні та технологічні засоби виявлення, аналізу й запобігання загрозам кадровій стабільності. Ефективність цієї взаємодії залежить від спроможності держави інтегрувати правові механізми із сучасними управлінськими інструментами, серед яких особливе місце посідають цифрові технології.

Цифровізація процесів державної служби створює можливість формувати прозору та контрольовану ка-

дрову систему. Використання електронних реєстрів службовців, алгоритмів автоматизованого відбору, електронних процедур оцінювання та атестації персоналу не лише підвищує ефективність прийняття рішень, а й суттєво зменшує корупційні ризики. Такі механізми сприяють встановленню об'єктивних критеріїв оцінки компетентностей і формують культуру професійної відповідальності. Крім того, цифрові інструменти дозволяють реалізувати принцип безперервного професійного розвитку, який передбачає постійне оновлення знань, кваліфікацій та управлінських навичок службовців.

В умовах воєнної агресії проти України кадрова політика публічного управління набуває особливого безпекового змісту. Вона має враховувати загрози інфільтрації державних структур, ризики інформаційного впливу, а також можливі корупційні або політично мотивовані призначення. Необхідним стає впровадження багаторівневих систем перевірки благонадійності, фінансового моніторингу, аналізу потенційних конфліктів інтересів і посилення внутрішнього контролю. Такі заходи сприяють зниженню ризику компрометації державних інституцій та гарантують збереження кадрової стійкості навіть у кризових ситуаціях.

Водночас кадрова безпека не може бути забезпечена виключно адміністративними інструментами. Її основою виступає поєднання правових норм і ціннісних орієнтирів, закріплених у професійній етиці державної служби. Високий рівень доброчесності, відкритості, нейтральності, служіння суспільним інтересам та дотримання принципу підзвітності, це не лише моральні імперативи, а й складові системи інституційної безпеки. Формування етичної культури у державному секторі посилює довіру громадян до влади, підвищує легітимність управлінських рішень і знижує репутаційні ризики.

Оновлення кадрової політики у безпековому контексті передбачає створення цілісної архітектури управління людськими ресурсами, орієнтованої на довготривалу стабільність, правову захищеність та ефективність державної служби. Перспективними напрямками розвитку є: уніфікація стандартів добору й оцінювання службовців; формування державного кадрового резерву з урахуванням національних інтересів; удосконалення системи атестації й ротації кадрів; запровадження систематичного ризикмоніторингу в кадрових процесах. Вирішальне значення має адаптація цих механізмів до європейських стандартів, що ґрунтуються на принципах меритократії, деполітизації та відкритості публічної служби.

З метою узагальнення наявних загроз у сфері кадрової політики та визначення релевантних механізмів їх нейтралізації здійснено типологізацію ключових кадрових ризиків за критеріями природи походження, характеру прояву та доступних інструментів управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Типологізація кадрових ризиків за критеріями природи походження,
характеру прояву та доступних інструментів управління**

Тип кадрового ризику	Прояви ризику	Механізми управління
Нормативно-правовий	Фрагментарність законодавства, відсутність сталих процедур, колізії в регулюванні	Кодифікація кадрового законодавства, створення уніфікованих процедур та стандартів
Функціональний (організаційний)	Неефективні процедури добору, ротації, атестації	Впровадження електронних систем добору та атестації, регламентовані внутрішні політики
Репутаційний	Зловживання, скандали, недовіра до державної служби	Розвиток незалежного контролю, публічна підзвітність, стандарти етики
Корупційний	Конфлікт інтересів, несанкціоновані практики призначення	Антикорупційний комплаєнс, прозорі конкурсні процедури, незалежні кадрові комісії
Професійно-кваліфікаційний	Брак компетентностей, деградація кадрового потенціалу	Програми підвищення кваліфікації, внутрішній аудит компетентностей, профстандарти

Отже, кадрова політика публічного управління в сучасних умовах трансформується з адміністративного інструменту у стратегічний засіб забезпечення національної та адміністративної безпеки. Її ефективність визначається здатністю держави поєднувати нормативноправові, організаційні, технологічні й етичні механізми в єдину систему, спрямовану на зміцнення кадрової спроможності, підвищення інституційної довіри та забезпечення стійкого розвитку державної служби в умовах багатовекторних викликів.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що управління кадровими ризиками у системі публічного управління є ключовою умовою збереження інституційної стійкості держави та гарантією її національної й адміністративної безпеки. Виявлено, що кадрові ризики мають багатовимірну природу від нормативно-правових і організаційних до репутаційних, ко-

рупційних та професійно-кваліфікаційних, а їхнє ігнорування призводить до дестабілізації управлінських процесів, ерозії етичних норм і втрати кадрового потенціалу. Доведено, що традиційні адміністративні підходи до кадрової політики не відповідають сучасним безпековим викликам, тому вимагають переорієнтації на інтегровану модель управління ризиками, що поєднує правові, інституційні, технологічні та ціннісно-етичні компоненти. Запровадження системи превентивного моніторингу, HR-аудиту, комплаєнс-практик, цифровізації кадрових процедур і формування культури доброчесності є базовими чинниками підвищення кадрової стійкості. Зроблено висновок, що ефективна кадрова політика у публічному секторі має функціонувати як елемент національної безпеки, спрямований на забезпечення довіри громадян до державної служби, зміцнення професіоналізму персоналу та стале функціонування інститутів влади в умовах гібридних загроз.

Література

1. Лень О. О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № 3(28). С. 50–55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7)
2. Васюк Н. О., Роечко М. Б. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 7. 12 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11>
3. Ференс В. Дефіцит трудових ресурсів в Україні та кадрова політика публічної служби в умовах посткризового відновлення. *Актуальні питання в сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2025. № 6(36). С. 323–327. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-323-327](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-323-327)
4. Гула О. Удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2022. № 2. С. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141>
5. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 1. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152104>
6. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 79–85. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)
7. Титаренко Л., Яценко В. Професіоналізм службовців у сфері публічного управління в умовах суспільно-політичних змін. *Публічне урядування*. 2020. № 5(20). С. 241–255. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255)
8. Хаджирадева С. К., Доценко Т. А., Пукірі Ю. Г. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 857–888. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.09>

9. Кузьменко Г.О. Формування кадрової політики в системі публічного управління як механізм розвитку економіки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 2(65). С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-2>
10. Білоус С.П., Самойленко Л.Я., Самосенко О.А., Личак М.М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 23. С. 182–186. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182>
11. Лях В.М., Жупан Д.Б. Стратегічне планування кадрової безпеки в державному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. № 4(41). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5)
12. Амосов О.Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 372–376.

References

1. Lien, O.O. (2022). Stratehiia ta metody zabezpechennia kadrovoi bezpeky u sferi publichnogo upravlinnia [Strategy and methods of ensuring personnel security in the public administration sphere]. *Publichne uriaduvannia — Public Governance*, 3(28), 50–55. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-7) [in Ukrainian].
2. Vasiuk, N.O., & Roienko, M.B. (2024). Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: problemy ta perspektvy [State personnel policy in Ukraine: problems and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok — Public Administration: Improvement and Development*, 7, 12 p. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.11> [in Ukrainian].
3. Ferens, V. (2025). Defitsyt trudovykh resursiv v Ukraini ta kadrova polityka publichnoi sluzhby v umovakh postkryzovoho vidnovlennia [Labor resource deficit in Ukraine and personnel policy of the public service in post-crisis recovery]. *Aktualni pytannia v suchasni nautsi. Seriiia “Derzhavne upravlinnia” — Topical Issues in Modern Science. Series “Public Administration”*, 6(36), 323–327. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-323-337](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-323-337) [in Ukrainian].
4. Hula, O. (2022). Udoskonalennia mekhanizmiv zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnogo upravlinnia [Improvement of mechanisms for ensuring personnel security in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 2, 123–141. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-123-141> [in Ukrainian].
5. Hula, O. (2021). Suchasni mekhanizmy zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnogo upravlinnia: teoretychni zasady [Modern mechanisms of personnel security in public administration: theoretical foundations]. *Aspekty publichnogo upravlinnia — Aspects of Public Administration*, 9(1), 50–54. <https://doi.org/10.15421/152104> [in Ukrainian].
6. Lien, O.O. (2022). Polityka zabezpechennia kadrovoi bezpeky v systemi publichnogo upravlinnia: napriamy i priorityty [Policy of personnel security in public administration: directions and priorities]. *Publichne uriaduvannia — Public Governance*, 1(29), 79–85. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11) [in Ukrainian].
7. Tytarenko, L., & Yatsenko, V. (2020). Profesionalizm sluzhbovtziv u sferi publichnogo upravlinnia v umovakh suspilno-politychnykh zmin [Professionalism of civil servants in the public administration sphere under socio-political changes]. *Publichne uriaduvannia — Public Governance*, 5(20), 241–255. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-241-255](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-241-255) [in Ukrainian].
8. Khadhyradieva, S.K., Dotsenko, T.A., & Pukir, Y.H. (2020). Strukturyzatsiia bazovykh skladovykh ta protsedur kadrovoho protsesu v orhanakh publichnoi vlady [Structuring basic components and procedures of the personnel process in public authorities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok — Public Administration and Regional Development*, 9, 857–888. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.09> [in Ukrainian].
9. Kuzmenko, H.O. (2022). Formuvannia kadrovoi polityky v systemi publichnogo upravlinnia yak mekhanizm rozvytku ekonomiky [Formation of personnel policy in public administration as a mechanism for economic development]. *Naukovi pratsi Mizhreionnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky — Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(65), 13–18. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-2> [in Ukrainian].
10. Bilous, S.P., Samoilenko, L.Ya., Samosenko, O.A., & Lychak, M.M. (2024). Derzhavna kadrova polityka v umovakh didzhitalizatsii: novi vyklyky ta mozhlyvosti [State personnel policy in conditions of digitalization: new challenges and opportunities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: Practice and Experience*, 23, 182–186. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182> [in Ukrainian].
11. Liakh, V.M., & Zhupan, D.B. (2025). Stratehichne planuvannia kadrovoi bezpeky v derzhavnomu upravlinni [Strategic planning of personnel security in public administration]. *Publichne uriaduvannia — Public Governance*, 4(41), 41–46. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-5) [in Ukrainian].
12. Amosov O.Iu. (2016) Upravlinnia kadrovymy ryzykamy yak element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Human resource risk management as an element of ensuring the economic security of an enterprise]. *Infras-truktura rynku*. 2, 372–376 [in Ukrainian].

УДК 352:072

Росипайло Ігор Ярославович

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

Rosypailo Igor

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

ORCID: 0009-0001-8673-1300

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11441

АНТИКРИЗОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

ANTI-CRISIS TOOLS OF MANAGEMENT OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE WAR AND POST-WAR PERIODS

Анотація. Вступ. Проблематика антикризового управління місцевим економічним розвитком набуває особливої актуальності в умовах війни та перехідного післявоєнного відновлення. Радикальні трансформації соціально-економічного середовища, руйнування інфраструктури, міграційні потоки, зростання безпекових ризиків і дефіцит фінансових ресурсів створюють складний контекст функціонування територіальних громад. У таких обставинах класичні моделі публічного управління, орієнтовані на поступальний розвиток, виявляються недостатніми, що зумовлює потребу у застосуванні комплексних антикризових інструментів, здатних забезпечити оперативне реагування, стабілізацію та довгострокову реконструкцію локальних економік.

Водночас інтеграція України до європейського політико-правового простору актуалізує завдання впровадження стандартів належного врядування, стратегічного планування та інноваційних підходів до фінансування місцевого розвитку. Виклики, з якими стикаються громади у воєнний та післявоєнний періоди, потребують формування адаптивної системи управління, що поєднує інструменти кризового реагування із засобами структурної модернізації економіки. Наукове осмислення цих процесів дає змогу розробити прикладну модель антикризового управління, яка стане основою для забезпечення інституційної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Мета. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних засад антикризового управління у системі публічного управління місцевим економічним розвитком та розробленні адаптивного підходу до відновлення територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід для комплексного аналізу місцевого економічного розвитку в умовах кризових трансформацій, а також інституційний підхід, що дав змогу оцінити організаційно-правові та фінансові механізми реагування територіальних громад. Застосовано метод аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних засад антикризового управління, структурно-функціональний метод для виокремлення ключових інструментів публічного управління, а також порівняльний метод для співставлення українських практик з європейськими підходами до відновлення та управління в кризових умовах.

Результати. У науковій статті визначено чинники, що обумовлюють необхідність застосування антикризових інструментів у системі управління місцевим економічним розвитком у воєнний та післявоєнний періоди. Показано, що територіальні громади функціонують у середовищі високої невизначеності, ресурсного дефіциту та інституційної фрагментації, що вимагає інтеграції організаційних, правових, фінансових та інформаційно-аналітичних механізмів. Встановлено, що антикризове управління має міждисциплінарний характер і поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування, цифрової трансформації та організаційної адаптації.

Результати дослідження дозволили типологізувати антикризові інструменти за трьома етапами розвитку кризових процесів: екстрене реагування, стабілізація і базова реконструкція, економічна трансформація та стратегічна модернізація. На першому етапі визначено пріоритетними заходи з підтримки критичної інфраструктури та мобілізації ресурсів.

Другий етап пов'язано з відновленням базових функцій економіки та інституційної спроможності громад. Третій етап орієнтований на довгострокове зростання через впровадження інноваційних форм підприємництва, розвиток публічно-приватного партнерства та реалізацію стратегій сталого розвитку.

Результати дослідження свідчать, що антикризове управління має розглядатися не як сукупність окремих управлінських заходів, а як багаторівнева стратегія підтримання стійкості громад, яка поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування та цифрової трансформації, що забезпечує не лише мінімізацію негативних наслідків війни, але й створює підґрунтя для довгострокової соціально-економічної реконструкції та інтеграції у європейський правовий і політичний простір.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на удосконаленні методології оцінювання ефективності антикризових інструментів у місцевому економічному розвитку з урахуванням різних типів територіальних громад. Перспективним є вивчення можливостей цифровізації процесів кризового управління, розроблення систем індикаторів інституційної стійкості, а також аналіз європейських практик міжмуніципального співробітництва, що можуть бути адаптовані для післявоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічне управління, місцевий економічний розвиток, антикризові інструменти, воєнний стан, територіальні громади, інституційна спроможність, євроінтеграція, регіональна політика

Summary. Introduction. The issue of anti-crisis management of local economic development becomes particularly relevant in conditions of war and transitional post-war recovery. Radical transformations of the socio-economic environment, destruction of infrastructure, migration flows, increased security risks and a shortage of financial resources create a complex context for the functioning of territorial communities. In such circumstances, classical models of public administration, focused on progressive development, are insufficient, which necessitates the use of comprehensive anti-crisis tools capable of ensuring prompt response, stabilization and long-term reconstruction of local economies. At the same time, Ukraine's integration into the European political and legal space actualizes the task of implementing standards of good governance, strategic planning and innovative approaches to financing local development. The challenges faced by communities in the war and post-war periods require the formation of an adaptive management system that combines crisis response tools with means of structural modernization of the economy. Scientific understanding of these processes allows developing an applied model of anti-crisis management, which will become the basis for ensuring institutional stability, increasing competitiveness and sustainable development of territorial communities in the long term.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and practical principles of anti-crisis management in the system of public management of local economic development and to develop an adaptive approach to the restoration of territorial communities in the war and post-war periods.

Materials and methods. The study used a systemic approach for a comprehensive analysis of local economic development in the context of crisis transformations, as well as an institutional approach, which made it possible to assess the organizational, legal and financial response mechanisms of territorial communities. The method of analysis and synthesis was used to generalize the theoretical principles of anti-crisis management, the structural-functional method to identify key public management tools, and the comparative method to compare Ukrainian practices with European approaches to recovery and management in crisis conditions.

Results. The scientific article identifies the factors that determine the need to use anti-crisis tools in the system of local economic development management in the war and post-war periods. It is shown that territorial communities operate in an environment of high uncertainty, resource shortages and institutional fragmentation, which requires the integration of organizational, legal, financial and information-analytical mechanisms. It is established that anti-crisis management is interdisciplinary in nature and combines elements of risk management, strategic planning, digital transformation and organizational adaptation. The results of the study allowed us to typify anti-crisis tools according to three stages of crisis process development: emergency response, stabilization and basic reconstruction, economic transformation and strategic modernization. At the first stage, priority measures were identified to support critical infrastructure and mobilize resources. The second stage is associated with the restoration of basic economic functions and institutional capacity of communities. The third stage is focused on long-term growth through the introduction of innovative forms of entrepreneurship, the development of public-private partnerships and the implementation of sustainable development strategies.

The results of the study indicate that anti-crisis management should be considered not as a set of individual management measures, but as a multi-level strategy for maintaining community resilience, which combines elements of risk management, strategic planning and digital transformation, which not only ensures the minimization of the negative consequences of the war, but also creates the basis for long-term socio-economic reconstruction and integration into the European legal and political space.

Prospects. Further research should be focused on improving the methodology for assessing the effectiveness of anti-crisis instruments in local economic development, taking into account different types of territorial communities. It is promising to study the possibilities of digitalizing crisis management processes, developing systems of indicators of institutional resilience, as well as analyzing European practices of inter-municipal cooperation that can be adapted for the post-war reconstruction of Ukraine.

Key words: public administration, local economic development, anti-crisis instruments, martial law, territorial communities, institutional capacity, European integration, regional policy.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування системи публічного управління в Україні визначаються радикальними викликами, зумовленими повномасштабною війною, глибокими соціально-економічними трансформаціями та необхідністю дотримання курсу на європейську інтеграцію. Воєнна деструкція, дезінтеграція інфраструктурної цілісності, масові переміщення населення, дестабілізація місцевих економік трансформували публічне управління з класичної системи забезпечення сталого розвитку у кризову площину, де ключовими стали інструменти оперативного реагування, мобілізації та адаптації.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження інституційної спроможності територіальних громад щодо застосування антикризових інструментів, спрямованих на підтримку місцевого економічного розвитку. Відсутність чітко визначених нормативних механізмів реагування на надзвичайні ситуації, обмеженість фінансових ресурсів, дисбаланс між делегованим обсягом відповідальності та інструментами її реалізації створюють складний управлінський ландшафт, який потребує наукового аналізу.

У контексті європейської інтеграції особливого значення набуває впровадження стандартів належного врядування та використання інструментів стратегічного планування, цифровізації, адаптивного фінансування, кризового комунікування. Потреба полягає у формуванні економічної політики, яка б поєднувала інструменти швидкого реагування з механізмами довгострокового відновлення, спираючись на принципи *good governance*, участь громадян, фінансову автономію та інституційну гнучкість.

Відсутність системного підходу до використання антикризових інструментів, розрив між формальними стратегіями та реальною практикою управління, а також різну адаптивну спроможність громад зумовлюють необхідність їх наукової типологізації, що дасть змогу створити прикладну рамку для ефективної реалізації політик відновлення, розвитку й трансформації на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі проблематика публічного управління місцевим економічним розвитком в умовах криз і надзвичайних ситуацій розглядається з позицій інституційного зміцнення громад, фінансової децентралізації, залучення інвестицій та формування стратегій адаптації. Зокрема, у дослідженні Баланюка І.Ф. та Іваночка Б.Р. акцентується на ролі маркетингових стратегій як інструментів активізації інвестиційної привабливості громад в умовах нестабільності [1]. Бичков С.В. та Сорока В.А. обґрунтовують, що інституційна архітектура фінансування розвитку громад у період кризи вимагає модернізації правових і ресурсних механізмів на рівні місцевого самоврядування [2].

Білоус С.П. і Степанець І.В. аналізують вплив територіальних реформ на інвестиційний клімат, до-

водячи важливість збалансованого підходу до комплексного управління інфраструктурними ресурсами громад [3]. У свою чергу, Білоус Я.Ю. і Галгаш Р.А. пропонують поетапну діагностику розвитку територіальних громад, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до етапів трансформації території [4].

Окремий напрям досліджень стосується адаптації української системи публічного управління до європейських практик. Васильєв О.Л. розглядає механізми управління інвестиціями на рівні місцевих громад у контексті імплементації норм євроінтеграційної політики [5].

Цінними є результати роботи Галан Л.В. і Белової Г.С., які аналізують проблематику модернізації системи управління інвестиційною діяльністю громад з урахуванням сучасних цифрових трендів [6].

Євтушенко Н.М. та інші дослідники акцентують увагу на проблемі фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад у контексті реалізації децентралізаційної політики, наголошуючи на тому, що ефективність місцевого економічного розвитку безпосередньо залежить від ступеня бюджетної автономії органів місцевого самоврядування [7]. Питання бюджетних інвестицій в умовах обмежених ресурсів висвітлено у праці Загірняка Д.М. та колег, які класифікують джерела інвестування та моделі їх практичного застосування [8].

У науковій роботі Козака О.О. та Михайленка О.Г. висвітлено концептуальні засади бізнес-планування як елементу стратегічного управління у громадах, що може бути адаптовано до кризових умов [9]. Також вагомий внесок у вивчення механізмів залучення капіталу до громад в умовах турбулентності зроблено у дослідженні Лещук Г.В., де автор розглядає безперервний континуум інвестиційної динаміки у розвитку об'єднаних територіальних громад [10].

Метою статті є обґрунтування теоретико-практичних засад антикризового управління у системі публічного управління місцевим економічним розвитком та розробленні адаптивного підходу до відновлення територіальних громад у воєнний і післявоєнний періоди.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України у сфері публічного управління, місцевого самоврядування та регіональної політики, що визначають правові засади функціонування територіальних громад у кризових умовах; 2) стратегічні документи державної політики регіонального розвитку та післявоєнного відновлення; 3) наукові праці українських авторів, присвячені проблематиці антикризового управління та місцевого економічного розвитку.

У процесі дослідження використано методи: теоретичного узагальнення та групування (для систематизації наукових підходів до розуміння сутності антикризового управління); аналізу та синтезу (для визначення ключових факторів впливу на стійкість

місцевого економічного розвитку в умовах війни та відновлення); структурно-функціональний метод (для характеристики інституційних механізмів управління у територіальних громадах); логічного узагальнення результатів (для формування висновків та визначення практичних орієнтирів антикризового управління).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах воєнної агресії проти України система публічного управління на місцевому рівні зазнає багатфакторного тиску, що супроводжується порушенням стабільності інституційного середовища, критичним зростанням функціональних навантажень та обмеженістю ресурсів. Фактичне середовище функціонування територіальних громад характеризується високим рівнем невизначеності, що деструктивно впливає на якість управлінських рішень, їхню своєчасність та ефективність реалізації. Ескалація ситуації відбувається не лише через вплив зовнішніх обставин — руйнування інфраструктури, дефіциту бюджету, але й через внутрішню інституційну дисфункцію, яка проявляється у фрагментарності механізмів координації, відсутності чітких алгоритмів реагування та недостатній готовності до роботи в умовах надзвичайного стану.

З огляду на зазначене, необхідним є цілісне осмислення антикризового управління як інструменту забезпечення публічної стабільності та економічної життєздатності громад. Антикризове управління в публічному секторі визначається як інтегрована система організаційних, нормативно-правових, інформаційно-аналітичних та фінансових механізмів, спрямованих на попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання деструктивних явищ у сфері місцевого врядування. У межах цієї системи формуються не лише протоколи оперативного реагування на кризові ситуації, а й закладаються підвалини довгострокових стратегій реконструкції та стійкого розвитку [11, с. 335].

У сучасній економічній і управлінській літературі антикризове управління трактується як цілеспрямована діяльність, що забезпечує підтримання або відновлення стійкості суб'єкта управління (підприємства, територіальної громади, сектора економіки) у ситуаціях зростання системних ризиків або реалізації кризових сценаріїв. Так, О. Сметанюк визначає антикризове управління як систему заходів і рішень, що охоплюють діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ із мінімізацією негативних наслідків, акцентуючи на превентивному характері управлінської діяльності [12]. У такий же спосіб знаходить свій вияв концепція С. Іванюти, відповідно до якої антикризове управління має універсальну природу, охоплюючи всі рівні економічної системи [13].

З огляду на специфіку управлінської діяльності в умовах воєнного стану, К. Докуніна виокремлює антикризове управління як цільову систему дій, що

використовує специфічні методи управлінської реакції для запобігання банкрутству та відновлення платоспроможності підприємств [14]. Водночас Б. Ватченко та Р. Шаранов обґрунтовують потребу відмови від класичних підходів в умовах війни та пропонують переорієнтацію на тактичні інструменти: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг та даунсайзинг як способи зниження управлінських втрат і збереження активності підприємницьких структур [15].

Як зазначає О. Адамська, сучасна антикризова парадигма базується на циклічній логіці управлінського планування, яка передбачає послідовне проходження таких стадій, як виявлення потенційних загроз, побудова карти ризиків, моделювання сценаріїв розвитку, розроблення плану реагування та його регулярне оновлення. У такий спосіб формується алгоритм управлінських дій, зорієнтований на забезпечення безперервної адаптації до динамічних змін середовища [16].

До функціональних елементів системи антикризового управління авторка відносить чотири блоки: превентивні заходи, механізми оперативного реагування, стабілізаційні інтервенції та реконструкційні дії, спрямовані на відновлення функціональності системи. Водночас, в умовах ускладнення внутрішніх взаємозв'язків соціально-економічної структури, а також посилення екзогенної залежності системи публічного управління, зберігаються суттєві обмеження. Зокрема, серед основних викликів виокремлено низьку прогнозованість кризових процесів, дефіцит напрацьованих сценаріїв дій на випадок загострення ситуації та недостатність ресурсів для реалізації повноцінної мобілізаційної політики [16].

На нашу думку, антикризове управління у сучасній науковій традиції постає як міждисциплінарна, інституційно орієнтована модель дій, що поєднує елементи ризик-менеджменту, стратегічного планування, кадрового забезпечення, цифрової трансформації та організаційної адаптації до умов перманентної турбулентності.

Аналіз функціонування системи антикризового управління в Україні засвідчує, що з 2014 року відбулися суттєві інституційні зміни, зумовлені імплементацією європейських підходів до безпеки життєдіяльності. Запровадження відповідних стандартів стало стимулом до модернізації системи цивільного захисту, зокрема через впровадження практик управління ризиками, орієнтованих на мінімізацію наслідків надзвичайних ситуацій та формування механізмів запобігання кризовим явищам [17].

Як свідчать етапи державного розвитку, трансформаційні періоди супроводжуються дестабілізацією інституційної спроможності публічної влади. Основними чинниками такого стану виступають політична конкуренція, переорієнтація урядових пріоритетів, фрагментація управлінських стратегій. Зокрема, політичні події 2004 року, а також соціально-політична криза 2013–2014 років стали

маркерами зміни управлінської парадигми. Починаючи з 2014 року, було зафіксовано зсув у бік системного оновлення моделі державного управління, що супроводжувалося підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом і запуском Стратегії сталого розвитку «Україна-2020».

У відповідних стратегічних документах чітко артикульовано пріоритетність проектно-орієнтованого підходу до реагування на кризові ситуації, впровадження міжнародних стандартів управлінської якості (зокрема ISO-сертифікації), а також необхідність розбудови ефективного інституційного середовища для реалізації антикризової політики на центральному та місцевому рівнях [18].

Зокрема, реалізація Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року включала створення антикризових механізмів у регіонах. Прогнози ризиків від децентралізації, зроблені НІСД, стали підґрунтям для впровадження локальних систем управління ризиками. У межах цих процесів антикризове управління почало ґрунтуватися на стратегічному плануванні, фінансовому регулюванні, податково-бюджетній політиці, підтримці бізнесу та інституційному зміцненні.

Згідно з позицією С. Газаряна, адаптація методик приватного менеджменту до публічного управління потребує врахування соціального контексту, багаторівневої організації регіонального розвитку та специфіки місцевих адміністрацій [19]. Натомість система місцевого самоврядування в Україні залишалась слабкою, обмеженою у функціональності та законодавчо неререформованою, що гальмувало розвиток антикризових механізмів на місцях.

З початком широкомасштабної війни у 2022 році зросла кількість ризиків, зменшився час на реагування, загострилися виклики щодо захисту цивільного населення, логістики гуманітарної допомоги, доступу до базових послуг. За даними УКГС ООН, 40% населення потребували гуманітарної допомоги, а понад 19 млн. осіб зазнали переміщення [20]. Водночас механізми координації між державою, військовими та громадянським суспільством, особливо в межах гуманітарних кластерів, продемонстрували свою ефективність.

Особливе місце посідає питання довгострокової стратегії подолання наслідків війни, включаючи досягнення цілей сталого розвитку, забезпечення справедливості, створення механізмів підзвітності. Водночас антикризове реагування має інтегрувати принципи локалізації, запобігання конфліктам, та реформування інституційного середовища.

Економічна ситуація також демонструє ознаки глибокої дестабілізації. Індекс очікувань ділової активності у липні 2023 року знизився до 48,8 пунктів. Бізнес зменшив обсяги поточних гривневих рахунків, одночасно збільшивши обсяг строкових вкладів, що свідчить про зміну фінансових пріоритетів із фокусом на збереження активів замість інвестуван-

ня. У таких умовах вирішальну роль у забезпеченні макрофінансової рівноваги відіграє зовнішня фінансова підтримка — \$32 млрд. у 2022 році, \$5,3 млрд. у липні 2023 року, з прогнозом \$42 млрд. на рік [21].

Серед антикризових інструментів виділяються: програми «єРобота», «Доступні кредити 5–7–9%», інвестиційні гарантії від MIGA та DFC, підтримка експорту через ЕКА, спрощення юридичних процедур і податкові пільги, валютне регулювання Національним банком. Сукупність цих інструментів дозволяє адаптувати економіку до реалій воєнного часу [22].

Військово-цивільні адміністрації стали практичним інструментом управління на прифронтових територіях, виконуючи функції місцевого врядування в умовах бойових дій. Однак загальна система управління має численні проблеми — від незавершеності децентралізації до неузгодженості повноважень між різними суб'єктами управління [22].

Війна трансформувала функції публічного управління: забезпечення обороноздатності, координація державної політики, підтримка правопорядку, нагляд за соціальною сферою. Водночас виникають нові виклики, пов'язані з необхідністю створення нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів, посиленням кадрового потенціалу, впровадженням інновацій, смарт-інструментів і цифрової інфраструктури.

Відзначено наявність яскраво виражених внутрішніх відмінностей між громадами, що розташовані у прифронтовій, тилівій і транзитній зонах. Наприклад, громади західних регіонів України демонструють вищу адаптивну спроможність завдяки збереженим зв'язкам з ЄС, кооперації з гуманітарними місіями та можливості інвестувати у соціальну інфраструктуру (зокрема заклади освіти, охорони здоров'я, центри підтримки бізнесу). У свою чергу, громади Харківщини, Запоріжжя, Чернігівщини зосереджені на базових відновлювальних процесах — розмінування, ремонт об'єктів, відновлення комунікацій, що суттєво обмежує їхній стратегічний горизонт [22].

Аналізуючи сучасну практику реалізації місцевого економічного розвитку в умовах війни, вважаємо, що викликом для громад залишається розрив між стратегічним плануванням і реальними можливостями його впровадження. Значна частина стратегій розробляється без належного фінансового підґрунтя, що перетворює їх на формальність. Водночас спостерігається, що громади, які налагодили співпрацю з донорами, бізнесом та громадянським суспільством, демонструють більш системний підхід до планування, орієнтований на конкретні потреби і локальні пріоритети. У такому контексті МЕР набуває не лише класичної функції розвитку, а й перетворюється на інструмент стабілізації й адаптації до екстремальних умов.

Варто зазначити, що інституційна стійкість — це не тільки здатність громади протистояти кризам в умовах нестабільності, але й можливість місцевої

влади до швидкої адаптації та формування сильного механізму місцевого самоврядування.

Тож формування інституційної стійкості, на нашу думку, повинно стати одним з пріоритетних завдань у системі публічного управління місцевим економічним розвитком. Йдеться про здатність громад не просто реагувати на кризу, а проактивно формувати сценарії дій, приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та дефіциту ресурсів. Така стійкість має ґрунтуватися на зміні моделі публічного управління: від ієрархічної до комунікативно-мережевої, що інтегрує цифрові інструменти, прозорість процедур, гнучкість прийняття рішень та стратегічну орієнтацію на людський капітал.

Окрім того, ми переконані, що сучасна трансформація функцій місцевого самоврядування свідчить про зміщення акценту з розвитку на базове забезпечення безпеки, життєдіяльності та відновлення. Громади дедалі частіше виступають ядром оперативної мобілізації ресурсів, координації гуманітарної допомоги, забезпечення житла для ВПО.

З урахуванням проведеного нами аналізу управлінських рішень у територіальних громадах в умовах війни, вдалося типологізувати поетапну модель впровадження антикризових інструментів, яка є результатом нашого дослідження. Модель відображає не лише логіку реагування на зовнішні загрози, а й поступове відновлення функціональної спроможності місцевого економічного управління. Вона базується на практичному моніторингу дій органів місцевого самоврядування у регіонах з різним рівнем безпекового навантаження та демонструє, яким чином громади адаптують свої управлінські стратегії до умов тривалого кризового стану.

З огляду на складність кризових процесів, доцільно виокремити основні інструменти антикризового управління, що застосовуються на різних етапах розвитку ситуації (табл. 1).

Перший етап — кризове реагування — передбачає реалізацію рішень надзвичайного характеру.

Йдеться про забезпечення функціонування критичної інфраструктури, оперативне створення (у найкоротші терміни) гуманітарної інфраструктури (центри для ВПО, пункти допомоги, медичні мобільні бригади), забезпечення енергетичної, комунальної та продовольчої безпеки, відновлення комунікацій і транспорту. У межах цього етапу управління має адаптивний характер: гнучке делегування повноважень, залучення волонтерів, неформальних інституцій та міжнародних партнерів.

Другий етап — стабілізація та відновлення — орієнтований на поступове відновлення економічної активності через підтримку підприємництва, запуск місцевих виробництв, формування бази зайнятості. Водночас активізуються заходи з ремонту пошкоджених об'єктів, розширення спектра адміністративних і соціальних послуг, а також відновлення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Третій етап — стратегічна реконструкція — охоплює перехід від стабілізаційних дій до впровадження інструментів довгострокового розвитку, модернізації структури місцевої економіки та її орієнтація на інноваційно спрямований розвиток: екологічної модернізації, інноваційних форм залучення інвестицій, інституційного посилення громад. Відбувається розвиток публічно-приватного партнерства, впровадження інноваційних форм підприємництва, планування на середньо- і довгостроковий період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати здійсненого дослідження підтвердили, що система публічного управління місцевим економічним розвитком у воєнний та післявоєнний періоди перебуває під впливом багатofакторних кризових викликів, що проявляються у деструкції інфраструктурної цілісності, зростанні соціально-економічних ризиків та дефіциті ресурсного забезпечення. Виявлено, що у зазначених умовах чинником стійкості територіальних громад виступає застосування комплексних антикризових інструментів, здатних забезпечити оперативне реа-

Таблиця 1

**Основні етапи (складові) антикризової політики відновлення
у публічному управлінні місцевим економічним розвитком**

Етап	Цілі	Інструменти
1. Екстрене реагування (воєнний період)	Формування безпечного середовища, забезпечення функціонування критичної інфраструктури, первинне реагування	Координаційні центри реагування, мобілізація волонтерських ресурсів, ресурси обласних і районних військових адміністрацій
2. Стабілізація і базова реконструкція (воєнний/перехідний період)	Оперативне відновлення надання життєво важливих послуг	Прогнозування і планування на короткостроковий період, короткострокові програми відновлення
3. Економічне переорієнтування і трансформація (післявоєнний період)	Відновлення місцевої економіки, модернізація її структури, інноваційно-спрямований розвиток	Публічні консультації, планування на середньо- і довгостроковий період, розроблення актуальної стратегії місцевого економічного розвитку, впровадження інноваційних форм підприємництва, розвиток публічно-приватного партнерства

Джерело: розроблено автором

гування, стабілізацію та довгострокову реконструкцію місцевих економік.

Здійснений аналіз дозволяє констатувати, що антикризове управління в публічному секторі доцільно визначати як інтегровану систему організаційних, нормативно-правових, фінансових та інформаційно-аналітичних механізмів, спрямованих на запобігання, нейтралізацію й подолання кризових явищ.

У межах проведеного дослідження було обґрунтовано доцільність типологізації інструментів антикризового управління за етапами кризового циклу: інструменти екстреного реагування, інструменти стабілізації та інструменти стратегічної реконструкції.

Отже, можна стверджувати, що антикризові інструменти місцевого економічного розвитку виконують не лише функцію мінімізації негативних наслідків війни, а й формують основу для довгостро-

кової відбудови, інтеграції європейських стандартів належного врядування та зміцнення інституційної стійкості громад. Отримані результати становлять науково-практичну базу для подальшої розробки ефективних управлінських стратегій у сфері регіональної політики та післявоєнного розвитку.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з удосконаленням антикризових моделей управління в розрізі різних типів територіальних громад з урахуванням їхньої безпекової, соціально-економічної та ресурсної специфіки. Доцільним є поглиблення теоретико-методологічного аналізу цифрових інструментів адаптивного управління в умовах високої невизначеності, розроблення систем індикаторів ефективності реалізації антикризової політики, а також вивчення кращих практик міжмуніципального співробітництва у сфері кризового реагування та економічної реконструкції.

Література

1. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Заходи по залученню інвестицій в розвиток бізнесу територіальних громад на основі маркетингової стратегії. *Інноваційна економіка*. 2023. Вип. 1. С. 45–51. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13704> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Бичков С. В., Сорока В. А. Інституціональне забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи. *ECONOMIC SYNERGY*. 2024. Вип. 1(11). С. 136–153 URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/168> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Білоус С. П., Степанець І. В. Вплив об'єднаних територіальних громад на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33>
4. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського НУ ім. В. Даля*. 2022. № 1(271). С. 58–64 URL: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1519> (дата звернення: 01.10.2025).
5. Васильєв О. Л. Публічне управління інвестицій місцевих громад в умовах євроінтеграції України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвип. С. 27–30 URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/4.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Галан Л. В., Белова Г. С. Удосконалення системи управління інвестиційною діяльністю в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1318> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Євтушенко Н. М., Малишко В. В., Городніченко Ю. В. Забезпечення фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 46. С. 191–199.
8. Загірняк Д. М., Дідур С. В., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Аналіз джерел формування бюджетних інвестицій територіальних громад. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2022. № 1(105). С. 40–46 URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/100> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Козак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес - планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 7. С. 1–25. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/160?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.10.2025).
10. Лещук Г. В. Континуум залучення інвестицій у розвиток об'єднаних територіальних громад. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1–2(56). С. 67–72. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2138> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
12. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Хмельницький : ХНУ, 2006. 20 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7943> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Іванюта С. М. Антикризове управління в аграрній сфері контролінгу: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.06.01. Українська академія аграрних наук, 2006. 20 с. URL: <https://surl.li/aovvjm> (дата звернення: 01.10.2025).

14. Докуніна К. І. Антикризисное управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116 URL: <https://surl.li/xwqzon> (дата звернення: 01.10.2025).
15. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризисное управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
16. Соколов О. Є. Механізми публічного управління в подоланні криз у незалежній Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2021. Том 32 (71), № 3. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44>. С. 298–303.
17. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf.
18. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев С. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
19. Газарян С. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11
20. Гуманітарної допомоги потребує 40% населення України — ООН. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3863796-gumanitarnoi-dopomogi-potrebue-40-naselenna-ukraini-onn.html> (дата звернення: 01.10.2025).
21. Індекси очікувань ділової активності підприємств. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/makroekonomika/indeks-ochikuvan-dilovoi-aktyvnosti/> (дата звернення: 01.10.2025).
22. Андрухович Д. Р. Розвиток державної допомоги на цілі регіонального розвитку і підтримки малих та середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 334. № 5. С. 112–120. 0,5 д. а. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-16>

References

1. Balaniuk, I. F. & Ivanochko, B. R., 2023. Zakhody po zaluchenniu investytsii v rozvytok biznesu terytorialnykh hromad na osnovi marketynhovoï stratehii. *Innovatsiina ekonomika*, (1), pp. 45–51. Available at: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13704> [in Ukrainian].
2. Bychkov, S. V. & Soroka, V. A., 2024. Instytutsionalne zabezpechennia finansuvannia rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh kryzy. *ECONOMIC SYNERGY*, 1(11), pp. 136–153. Available at: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/168> [in Ukrainian].
3. Bilous, S. P. & Stepanets, I. V., 2021. Vplyv obiednanykh terytorialnykh hromad na investytsiinu pryvablyvist rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (27). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33> [in Ukrainian].
4. Bilous, Ya. Yu. & Halhash, R. A., 2022. Diahnostyka rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy: osnovni etapy i osoblyvosti. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 1(271), pp. 58–64. Available at: <https://dspace.snu.edu.ua/handle/123456789/1519> [in Ukrainian].
5. Vasyliov, O. L., 2022. Publichne upravlinnia investytsii mistsevykh hromad v umovakh yevrointehratsii Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, special issue, pp. 27–30. Available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/4.pdf> [in Ukrainian].
6. Halan, L. V. & Bielova, H. S., 2022. Udoskonalennia systemy upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu v terytorialnykh hromadakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1318> [in Ukrainian].
7. Yevtushenko, N. M., Malyshko, V. V. & Horodnichenko, Yu. V., 2020. Zabezpechennia finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (46), pp. 191–199. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zabezpechennya-finansovoyi-spromozhnosti-ob-ednanih-teritorialnih-gromad-v-umovah-detsentralizatsiyi> [in Ukrainian].
8. Zahirniak, D. M., Didur, S. V., Hliukhova, V. I. & Kravchenko, Kh. V., 2022. Analiz dzherel formuvannia biudzhetykh investytsii terytorialnykh hromad. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1(105), pp. 40–46. Available at: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/100> [in Ukrainian].
9. Kozak, O. O. & Mykhailenko, O. H., 2022. Kontseptualni zasady biznes-planuvannia v systemi upravlinnia obiednanykh terytorialnykh hromad. *Efektivna ekonomika*, (7), pp. 1–25. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/160> [in Ukrainian].
10. Leshchuk, H. V., 2019. Kontynuum zaluchennia investytsii u rozvytok obiednanykh terytorialnykh hromad. *Biznes-navihrator*, 6.1–2(56), pp. 67–72. Available at: <http://hdl.handle.net/123456789/2138> [in Ukrainian].
11. Iepifanova, I. & Bolotnov, D., 2022. Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (3), pp. 335–338. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf> [in Ukrainian].
12. Smetaniuk, O. A., 2006. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. Extended abstract of Candidate's thesis. *Khmelnytskyi: KhN U*. Available at: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/7943> [in Ukrainian].

13. Ivaniuta, S. M., 2006. Antykryzove upravlinnia v ahraryi sferi kontrolinhu. Extended abstract of Doctor's thesis. Kyiv: Ukrainian Academy of Agrarian Sciences. Available at: <https://surl.li/aovvjm> [in Ukrainian].
14. Dokunina, K. I., 2018. Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function. Black Sea Economic Studies, (36), pp. 113–116. Available at: <https://surl.li/xwqzon>
15. Vatchenko, B. S. & Sharanov, R. S., 2022. Anti-crisis management of the enterprise in war conditions. Economic space, (182), pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
16. Sokolov, O. Ye., 2021. Mekhanizmy publichnogo upravlinnia v podolanni kryz u nezalezhnii Ukraini. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Istorychni nauky, 32(71), (3), pp. 298–303. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2021/3.44> [in Ukrainian].
17. KSE, 2024. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. Available at: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
18. Borshchevskyi, V. V., Vasylytsia, O. B. & Matvieiev, Ye. Ye., 2022. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia, 2(76), pp. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
19. Hazarian, S., 2013. Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia v rehioni. Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, (2), pp. 56–61. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_2_11 [in Ukrainian].
20. Ukrinform, 2024. Humanitarnoi dopomohy potrebuie 40% naselennia Ukrainy — OON. Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3863796-gumanitarnoi-dopomogi-potrebue-40-naselenna-ukraini-on.html> [in Ukrainian].
21. Indeksy ochikuvan dilovoi aktyvnosti pidpriemstv, 2024. Available at: <https://construction-market.korfor.com.ua/makroekonomika/indeks-ochikuvan-dilovoi-aktyvnosti/> [in Ukrainian].
22. Andrukhovych, D. R., 2024. Rozvytok derzhavnoi dopomohy na tsili rehionalnoho rozvytku i pidtrymky malych ta serednikh pidpriemstv. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, 334(5), pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-16> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 10 (63)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.10.2025

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