

ISSN (Online): 2617-572X

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

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

№ 3 (68) / 2026



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

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

Ідентифікатор медіа R40-07182

№ 3 (68)

Київ 2026

ISSN (Online) 2617-572X

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; Наукова періодика України.

Засновник та видавець:
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
Свідомство
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 7884

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

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління, національної безпеки економіки та фінансів. 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.

Редакційна колегія

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

Члени редакційної колегії

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Editorial team

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

Editorial Board Members

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

Бойчук Олександр Віталійович ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	9
Бондаренко Олександр Геннадійович, Годлевський Сергій Олександрович ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ, РОЗРОБЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИЛ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	19
Гриськов Михайло Миколайович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ	27
Донченко Олександр Сергійович ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ ЄС27: КОМПОЗИТНИЙ ІНДЕКС І ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ.....	34
Заблоцький Володимир Валентинович СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КРАЇНАХ ПІВНІЧНОЇ ЄВРОПИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	45
Іжа Микола Михайлович, Пахомова Тетяна Іванівна, Домашевська Катерина Олександрівна ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ	55
Костишин Олександра Олександрівна, Федина Богдан Володимирович, Ціховська Йоланта Барбара НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКУЛЬТИВАЦІЇ ПОРУШЕНИХ ЗЕМЕЛЬ У СИСТЕМІ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	65
Крушельницька Таїсія Анатоліївна, Пленцак Віталій Анатолійович РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ	73
Леонідова Лілія Василівна ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	80
Орел Юрій Леонідович, Мунтян Лілія Яківна ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: РИЗИКИ, ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ	91
Пивоварчук Тарас Степанович ЗАСАДИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	99

Романюк Юрій Миколайович, Бліщук Катерина Михайлівна ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ...	106
Саєвич Роман Володимирович ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА	114
Смерічевська Світлана Василівна, Швець Аліна Валентинівна ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛОЮ МІСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ УРБАНІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	121
Телендій Андрій Андрійович ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	131
Трещов Мирослав Миколайович ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	139
Фурса Тетяна Петрівна, Яремчук Сергій Степанович, Потапюк Ірина Петрівна УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КРОСФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	145
Щуришен Ярослав Анатолійович БАЛАНС МІЖ СПРОЩЕННЯМ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЕЗПЕКИ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНИМ КОНТРОЛЕМ	154
Янишівський Тарас Ярославович ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО КОЛАБОРАЦІОНІЗМУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ...	161
Остап'як Василь Іванович КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	171
Короляк Остап Орестович ІНСТРУМЕНТИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ І АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЇХ РОЗВИТКУ	177
Кушко Ігор Сергійович, Намазова Юлія Ісмаїлівна ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ	185
Найда Інна Володимирівна ІНТЕГРАЦІЯ ПРОСВІТНИЦЬКО-ВИХОВНИХ ЗАХОДІВ У ДЕРЖАВНУ МОЛОДІЖНУ ПОЛІТИКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	197
Салій Андрій Валерійович БЮДЖЕТНА АСИМЕТРІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	204
Статівка Наталія Валеріївна, Бублій Максим Петрович ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В ІНСТИТУЦІЙНОМУ, ЕКОНОМІЧНОМУ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОМУ ВИМІРАХ	211
Коростельов Євген Миколайович ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	220

CONTENTS

Boichuk Oleksandr

PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT AS THE BASIS OF THE ORGANIZATIONAL AND
LEGAL MECHANISM OF STATE REGULATION 9

Bondarenko Oleksandr, Hodlevsky Serhii

DETERMINATION OF FACTORS, DEVELOPMENT OF INDICATORS AND CRITERIA OF
THE EFFICIENCY OF INSTITUTIONAL MECHANISMS OF THE FUNCTIONING OF SECURITY
FORCES IN THE SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF NATIONAL SECURITY PROVISION 19

Hryskov Mykhailo

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF DIGITALIZATION OF THE ELECTORAL
PROCESS IN UKRAINE 27

Donchenko Oleksandr

INSTITUTIONAL CAPACITY OF NATIONAL CONSUMER PROTECTION SYSTEMS IN THE
ENERGY SECTOR OF THE EU-27: A COMPOSITE INDEX AND COMPARATIVE ANALYSIS 34

Zablotskyi Volodymyr

DEVELOPMENT OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN NORTHERN EUROPEAN
COUNTRIES: PROBLEMS AND PROSPECTS 45

Izha Mykola, Pakhomova Tetyana, Domashevska Kateryna

FOREIGN EXPERIENCE IN BUILDING REGIONAL RESILIENCE MECHANISMS AND
THE POSSIBILITY OF THEIR APPLICATION IN UKRAINE 55

Kostyshyn Oleksandra, Fedyna Bohdan, Cichowska Jolanta Barbara

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF RECLAMATION OF DISTURBED
LANDS IN THE SYSTEM OF POST-WAR TERRITORIAL RECOVERY 65

Krushelnytska Taisiia, Plientsak Vitalii

INDUSTRIAL REVITALIZATION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION:
THEORETICAL APPROACHES AND SCIENTIFIC INTERPRETATIONS 73

Leonidova Liliia

STATE POLICY ON THE PROTECTION OF WOMEN'S RIGHTS IN UKRAINE: PROBLEMS
AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT 80

Orel Yurii, Muntian Liliia

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: RISKS, ETHICAL
CHALLENGES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS 91

Pyvovarchuk Taras

PRINCIPLES OF REGULATORY AND INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE
IMPLEMENTATION OF PUBLIC AUTHORITY DECENTRALIZATION IN UKRAINE 99

Romanyuk Yuriy, Blishchuk Kateryna

PUBLIC MANAGEMENT TOOLS FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT 106

Saievych Roman

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC-AUTHORITY INTERACTION MECHANISMS
IN A CRISIS ENVIRONMENT 114

Smerichevska Svitlana, Shvets Alina

PUBLIC GOVERNANCE OF SUSTAINABLE URBAN LOGISTICS IN THE CONTEXT
OF URBANIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION 121

Telendii Andrii

TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN THE CONTEXT
OF SOCIO-ECONOMIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT 131

Treshchov Myroslav

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO TERRITORIAL
REVITALIZATION PROCESSES UNDER CRISIS MANAGEMENT CONDITIONS 139

Fursa Tetiana, Yaremchuk Serhii, Potapiuk Iryna

MANAGEMENT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH THE LENS OF
CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION 145

Shchuryshen Yaroslav

BALANCE BETWEEN THE SIMPLIFICATION OF CUSTOMS PROCEDURES AND SECURITY
PROVISION AS A PRIORITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CUSTOMS CONTROL 154

Yanyshivskyi Taras

PUBLIC POLICY ON COLLABORATIONISM IN DE-OCCUPIED TERRITORIES 161

Ostapiak Vasyl

CYBERSECURITY AND DIGITAL GOVERNANCE IN THE ACTIVITIES OF LOCAL
GOVERNMENTS 171

Koroliak Ostop

TOOLS FOR RATIONAL USE OF RESOURCES AND ASSETS OF TERRITORIAL
COMMUNITIES AS A COMPONENT OF STATE POLICY FOR THEIR DEVELOPMENT 177

Kushko Ihor, Namazova Yuliia

LEGAL REGULATION OF ADMINISTRATIVE WORKFLOW IN UKRAINE DURING THE WAR:
CHALLENGES AND WAYS OF OPTIMIZATION 185

Naida Inna

INTEGRATION OF EDUCATIONAL AND ENLIGHTENMENT ACTIVITIES INTO STATE
YOUTH POLICY: PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVEMENT 197

Salii Andrii

BUDGET ASYMMETRY OF COMMUNITY DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER WAR
CONDITIONS 204

Stativka Nataliia , Bublii Maksym

PROBLEMS AND OBSTACLES OF IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN THE HEALTH SECTOR OF UKRAINE IN THE INSTITUTIONAL, ECONOMIC
AND SOCIO-POLITICAL DIMENSIONS 211

Korostelov Yevhen

INTERNATIONALISATION OF HIGHER EDUCATION AS AN OBJECT OF PUBLIC
ADMINISTRATION 220

УДК 351:339.3

Бойчук Олександр Віталійович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Boichuk Oleksandr

Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration

Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov

ORCID: 0009-0003-7687-1179

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-14

ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT AS THE BASIS OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF STATE REGULATION

Анотація. Вступ. У статті досліджено принципи публічних закупівель як системоутворюючу основу організаційно-правового механізму державного регулювання. Актуальність теми зумовлена тим, що чинне законодавство України, зокрема Закон України «Про публічні закупівлі», містить перелік принципів, однак не розкриває їх змісту, що призводить до неоднозначного тлумачення та формального застосування у практичній діяльності замовників і учасників закупівель. Водночас у науковій літературі недостатньо уваги приділено системному аналізу принципів як елементу механізму державного управління.

Мета. Метою статті є проведення дослідження визначення ролі принципів публічних закупівель як системоутворюючого елементу організаційно-правового механізму державного регулювання, а також внесення пропозицій щодо доповнення принципів задля підвищення ефективності закупівельного процесу в країні.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняльно-правовий метод, а також методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення. Це дозволило розглянути принципи публічних закупівель не лише як правові категорії, а як елемент управлінської системи.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що принципи публічних закупівель виконують подвійну функцію: з одного боку, вони мають нормативно-правовий характер, будучи закріпленими у законодавстві, з іншого – виступають управлінськими орієнтирами для діяльності суб'єктів публічної адміністрації. Доведено, що принципи є інтегрованим елементом організаційно-правового механізму, який впливає на формування норм права, інституційну побудову системи закупівель, а також практику правозастосування. Обґрунтовано, що принципи виконують організаційну, нормоутворюючу, контрольну та захисну функції, забезпечуючи узгодженість дій суб'єктів, визначення змісту правового регулювання та захист прав учасників процедур закупівель. Уточнено зміст ключових принципів, визначених законодавством, зокрема принципів добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості, недискримінації, об'єктивності та неупередженості, а також економії, ефективності та пропорційності.

Виявлено низку проблем практичного застосування принципів, зокрема їх формальне дотримання, наявність колізій між окремими принципами, а також відсутність чіткої методології їх реалізації. Окрему увагу приділено впливу умов воєнного стану на реалізацію принципів, що зумовлює необхідність їх адаптації, зокрема щодо обмеження відкритості інформації з міркувань безпеки.

Аргументовано доцільність удосконалення чинної системи принципів публічних закупівель шляхом їх уточнення, перегляду та доповнення. Запропоновано відмовитися від категорії «максимальна економія», об'єднати окремі принципи, а також включити до їх переліку нові, зокрема принцип забезпечення сталого розвитку та принцип справедливості. Об-



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

ґрунтовано необхідність врахування екологічних, соціальних та економічних критеріїв у процесі здійснення закупівель відповідно до європейських підходів.

У статті сформульовано авторське бачення оновленої системи принципів публічних закупівель, що дозволяє забезпечити баланс між ефективністю використання публічних коштів, правовою визначеністю та сучасними викликами державного управління.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні механізмів практичної імплементації принципів публічних закупівель, удосконаленні методів оцінки їх дотримання, а також у поглибленому аналізі інтеграції принципів сталого розвитку у національну систему закупівель та її гармонізації з правом Європейського Союзу.

Ключові слова: принципи публічних закупівель, максимальна економія, ефективність, пропорційність, сталий розвиток.

Summary. Introduction. This article examines the principles of public procurement as the foundational framework of the organizational and legal mechanism for state regulation. The relevance of the topic stems from the fact that current Ukrainian legislation, specifically the Law of Ukraine “On Public Procurement,” contains a list of principles but does not elaborate on their content, leading to ambiguous interpretation and formal application in the practical activities of contracting authorities and procurement participants. At the same time, scientific literature has not devoted sufficient attention to a systematic analysis of these principles as an element of the state governance mechanism.

Purpose. The purpose of this article is to provide a theoretical justification for the role of public procurement principles as a fundamental component of the organizational and legal framework for state regulation, as well as to define their functional purpose and areas for improvement.

Materials and methods. The methodological foundation of this study is based on general scientific and specialized methods of inquiry, including the systems approach, structural-functional analysis, the comparative legal method, as well as methods of analysis, synthesis, and theoretical generalization. This has made it possible to examine the principles of public procurement not only as legal categories but also as an element of the administrative system.

Results. The study found that the principles of public procurement serve a dual function: on the one hand, they are of a regulatory and legal nature, being enshrined in legislation; on the other hand, they serve as managerial guidelines for the activities of public administration entities. It has been demonstrated that these principles are an integral element of the organizational and legal mechanism that influences the formation of legal norms, the institutional structure of the procurement system, and the practice of law enforcement. It is substantiated that principles perform organizational, norm-forming, control, and protective functions, ensuring the coordination of actors' actions, defining the content of legal regulation, and protecting the rights of participants in procurement procedures. The content of the key principles defined by legislation has been clarified, in particular the principles of fair competition, openness and transparency, non-discrimination, objectivity and impartiality, as well as economy, efficiency, and proportionality.

A number of issues regarding the practical application of these principles have been identified, including their formal compliance, conflicts between individual principles, and the lack of a clear methodology for their implementation. Particular attention has been paid to the impact of martial law on the implementation of these principles, which necessitates their adaptation, particularly with regard to restrictions on information transparency for security reasons.

The article argues for the need to improve the current system of public procurement principles by clarifying, revising, and supplementing them. It proposes abandoning the “maximum economy” category, consolidating certain principles, and adding new ones to the list, including the principles of sustainable development and fairness. The necessity of taking into account environmental, social, and economic criteria in the procurement process in accordance with European approaches is substantiated.

The article formulates the author's vision of an updated system of public procurement principles, which allows for a balance between the efficient use of public funds, legal certainty, and the modern challenges of public administration.

Discussion. Future research should focus on developing mechanisms for the practical implementation of public procurement principles, improving methods for assessing compliance with these principles, and conducting an in-depth analysis of the integration of sustainable development principles into the national procurement system and its harmonization with European Union law.

Key words: principles of public procurement, maximum cost savings, efficiency, proportionality, and sustainable development.

Постановка проблеми. Сфера публічних закупівель в Україні є однією з ключових складових системи управління державними фінансами та водночас важливим інструментом реалізації державної політики. У Законі України «Про публічні закупівлі» визначено, що метою публічних закупівель є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції [14].

Фактично положеннями статті 5 Закону України «Про публічні закупівлі» означена система принципів здійснення публічних закупівель, наведено перелік принципів та задекларовано обов'язковість їх дотримання [14]. Проте в положеннях цього закону відсутній фактичний опис принципів, що на практиці призводить до різного тлумачення та розуміння виконавцями закупівельного процесу реальних цілей закладених законодавцем в ці принципи. У науковій доктрині ці принципи переважно роз-

глядаються як декларативні засади або як окремі нормативні орієнтири, і досить часто без достатнього аналізу. Крім того, в наукових працях досить рідко розглядаються питання систематизації принципів публічних закупівель, їх означення та розширення.

На практиці спостерігається низка проблем, пов'язаних із формальним застосуванням принципів, неоднозначністю їх тлумачення, колізіями між окремими принципами, а також відсутністю чіткої методології їх імплементації у діяльність суб'єктів публічної адміністрації. На нашу думку, необхідно відійти від формального підходу застосування принципів, що стане можливим виключно після доопрацювання положень статті 5 Закону України «Про публічні закупівлі».

Водночас, не потрібно забувати, що у теорії публічного управління недостатньо дослідженим залишається питання про те, чи можуть принципи будь-якої сфери публічного управління розглядатися не лише як нормативні декларації, а як структуруючий елемент організаційно-правових механізмів державного регулювання, який визначає логіку побудови інституційної системи, процедур, контрольних інструментів і відповідальності.

Таким чином, існує наукова проблема, що полягає у відсутності комплексного теоретичного осмислення принципів публічних закупівель, які на нашу думку необхідно переглянути, уточнити та доповнити новими принципами. Її вирішення потребує уточнення змісту та класифікації принципів, визначення їх функціонального призначення у структурі механізму регулювання та обґрунтування їх структуруючої ролі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера публічних закупівель в Україні останніми роками стала предметом активних наукових досліджень, що зумовлено підвищенням ролі цього інституту у забезпеченні ефективного використання публічних фінансових ресурсів, розвитку конкурентного середовища та запобігання корупційним проявам.

Вагомий внесок у дослідження правових та організаційних аспектів функціонування системи публічних закупівель зробили такі науковці, як Н. Зdirко, А. Мазаракі, А. Олефір, М. Остап'юк, Н. Письменна, В. Смиричинський, І. Смотрицька, О. Тараненко, А. Храмкін, О. Шатковський, О. Шевчук та інші. У їхніх працях розглядаються питання нормативно-правового регулювання закупівельної діяльності, функціонування інституційної системи закупівель, а також механізми забезпечення відкритості та конкурентності закупівельних процедур. Значна увага у науковій літературі приділяється адміністративно-правовим та господарсько-правовим аспектам регулювання публічних закупівель. Зокрема, дослідження В. Малолітневої, Я. Петруненка, А. Сошнікова, А. Олефіра, М. Присяжнюка присвячені питанням правового забезпечення закупівельної діяльності, особливостям правового статусу суб'єктів закупівель-

ного процесу, а також механізмів захисту прав учасників закупівель.

Окремий напрям досліджень стосується аналізу принципів публічних закупівель як базових засад функціонування відповідної системи. У наукових працях Н. Зdirко, М. Одухи, В. Малолітневої, Т. Карабін підкреслюється, що принципи доброчесності, відкритості та прозорості, недискримінації учасників, об'єктивності оцінки пропозицій та запобігання корупції є фундаментом ефективного функціонування закупівельної системи та забезпечують раціональне використання публічних ресурсів.

Разом із тим, у науковій літературі звертається увага на те, що чинне законодавче закріплення принципів публічних закупівель є доволі стислим, що інколи призводить до неоднозначності їх трактування та практичного застосування. У зв'язку з цим окремі дослідники пропонують розширити перелік принципів, зокрема шляхом включення принципів доброчесності, справедливості, відповідальності та доцільності, що має сприяти підвищенню ефективності функціонування системи публічних закупівель [6].

Крім того, у сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням адаптації національного законодавства у сфері публічних закупівель до стандартів Європейського Союзу, зокрема у контексті реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. У цьому контексті дослідники акцентують на необхідності врахування екологічних, соціальних та економічних критеріїв під час здійснення закупівель, що відповідає концепції сталого розвитку та сучасним європейським підходам до організації закупівельної діяльності.

Попри значну кількість наукових праць, окремі аспекти функціонування системи публічних закупівель залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого наукового осмислення питання системної ролі принципів публічних закупівель у структурі організаційно-правового механізму державного регулювання, їх функціонального призначення та можливостей удосконалення у контексті сучасних трансформацій публічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі принципів публічних закупівель як системоутворюючої основи організаційно-правового механізму державного регулювання, визначення їх функціонального значення у формуванні структури й змісту цього механізму, а також внесення пропозицій щодо доповнення принципів задля підвищення ефективності публічного закупівельного процесу в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо загальне визначення поняття «принципи» та «принципи публічного адміністрування». У теорії права та державного управління принципи розглядаються як основоположні ідеї, що визначають

спрямованість правового регулювання, зміст нормативних приписів і практику їх застосування.

Як стверджує О. Артюх за найбільш поширеними варіаціями принципи — це основи, положення, засади, правила, норми, вимоги, тобто семантично подібні поняття, які науковою спільнотою та на законодавчому рівні інтерпретуються у широкому сенсі (основи, положення, засади) або у вузькому (правила, норми, вимоги) [3, с. 21]. На думку М. Одухи принципи публічного адміністрування у сфері публічних закупівель — це ключові засади, що забезпечують ефективне, прозоре та чесне використання бюджетних коштів [11, с. 26]. Ми вважаємо, що такий підхід є неповним, адже система публічних закупівель функціонує не лише як інструмент використання бюджетних коштів, а й як інструмент задоволення суспільних потреб та подолання викликів сьогодення, а в довгостроковій перспективі повинна забезпечувати втілення концепції сталого розвитку.

У сфері публічних закупівель принципи виконують подвійну функцію: з одного боку, вони мають нормативно-правовий характер, будучи закріпленими у ЗУ «Про публічні закупівлі» [14], з іншого — виступають управлінськими орієнтирами для діяльності суб'єктів публічної адміністрації.

Т. Карабін слушно зауважує, що практичне значення принципів зростає, адже вони не тільки мають значення для правильного розуміння змісту норм, але і застосовуються судами при винесенні рішень у судових справах [7, с. 213]. Зокрема, Верховний Суд під час оцінювання аргументів учасників справи, висновків судів першої й апеляційної інстанцій та ухваленні відповідних рішень неодноразово посилається не лише на порушення замовниками та/або учасниками закупівель прямих норм закону, але й на недотримання (порушення) його принципів [20, с. 180].

На відміну від окремих правових норм, принципи публічних закупівель не регламентують конкретні процедурні дії, а визначають загальну логіку побудови та функціонування системи закупівель. Вони задають межі допустимої поведінки замовників і учасників, формують стандарти прийняття управлінських рішень та виступають критерієм оцінки законності й обґрунтованості таких рішень.

На нашу думку принципи публічних закупівель доцільно розглядати не лише як сукупність абстрактних засад, а як правову основу, що забезпечує внутрішню узгодженість і стабільність організаційно-правового механізму державного регулювання публічних закупівель. Організаційно-правовий механізм державного регулювання публічних закупівель є складною багаторівневою системою. У цій системі принципи відіграють роль системоутворюючого елементу, що поєднує всі складові механізму в єдину логічну конструкцію.

По-перше, принципи визначають зміст нормативного регулювання, оскільки саме вони лежать

в основі формування правил проведення процедур закупівель. По-друге, вони впливають на організаційну побудову інституційної системи, зокрема розподіл повноважень між замовниками, учасниками, органами державного контролю, тощо. По-третє, принципи виконують функцію орієнтира для правозастосовної діяльності, забезпечуючи можливість тлумачення норм у випадках прогалин або колізій.

Таким чином, принципи не є зовнішнім доповненням до механізму регулювання, а інтегровані в його структуру на всіх рівнях — від нормотворення до практики реалізації та контролю. З позицій системного підходу принципи публічних закупівель виконують низку взаємопов'язаних функцій у межах організаційно-правового механізму державного регулювання, серед яких ми виділяємо організаційну, нормоутворюючу, контрольну та захисну функції.

Організаційна функція полягає у впорядкуванні діяльності суб'єктів публічної адміністрації та забезпеченні узгодженості їхніх дій. Водночас, нормоутворююча функція проявляється у визначенні напрямів розвитку законодавства та формуванні змісту правових норм у сфері публічних закупівель, а контрольна функція реалізується через використання принципів як критеріїв оцінки законності прийнятих замовниками рішень та дій контролюючих органів. Захисна функція полягає у забезпеченні захисту прав і законних інтересів учасників процедур закупівель. Запропонований перелік функцій очевидно не є повним, означену сферу можна доповнити низкою інших функцій, проте ми вважаємо, що наведені вище функції є основними.

Частиною першою статті 5 ЗУ «Про публічні закупівлі» передбачено, що закупівлі здійснюються за такими принципами: 1) добросовісна конкуренція серед учасників; 2) максимальна економія, ефективність та пропорційність; 3) відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель; 4) недискримінація учасників та рівне ставлення до них; 5) об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі; 6) запобігання корупційним діям і зловживанням [14].

Закріплені у Законі принципи відображають ключові вимоги до ефективного, прозорого та конкурентного використання публічних фінансових ресурсів, водночас забезпечуючи баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства, тому доцільно розглянути кожний із принципів визначених саме у Законі [14].

Опис принципів здійснення публічних закупівель та недискримінації учасників представлено в таблиці 1.

На нашу думку перелік принципів викладений у Законі не є ідеальним, досить часто науковці наголошують, що означені принципи потрібно переглянути, змінити та доповнити більш актуальними. Ми погоджується, що відповідні зміни необхідні. Науковиця Н. Здирко, у своїй праці пропонує об'єд-

нати принцип об'єктивного та неупередженого визначення переможця та принцип недискримінації учасників та рівного ставлення до них під загальним принципом «рівності». Також пропонує виключити принцип запобігання корупційним діям і зловживанням, оскільки на її думку він є, відповідно до Закону, однією з функцій Уповноваженого органу, а також завданням контролюючих органів, а не принципом закупівель. А також рекомендує доповнити Закон новими принципами «повноти», «відповідності», «незалежності», «доцільності», «справедливості» та «відповідальності» [6, с. 232–233].

Ми погоджуємося, що принцип об'єктивного та неупередженого визначення переможця та принцип недискримінації учасників та рівного ставлення до них є тотожними, тому необхідності розділяти ці принципи на два окремих принципи дійсно немає. Проте, не можемо погодитися, що принцип запобігання корупційним діям і зловживанням поши-

рюється тільки на Уповноважений орган та контролюючі органи, адже і замовники і учасники також зобов'язані протидіяти корупційним проявам та не допускати їх.

Також Варто, зазначити, що сучасні умови, зокрема функціонування системи публічних закупівель в умовах воєнного стану, продемонстрували гнучкість і водночас вразливість принципів як елементу механізму регулювання. Повне дотримання принципів, може нести і негативні наслідки, і першим неочевидним «шкідливим» принципом можна назвати принцип відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель.

Н. Ткаченко зазначає, що відкритість і прозорість у процесі закупівель досягаються шляхом використання спеціальних заходів і процедур, а також складанням звітності по всіх суттєвих діях, які супроводжують проведення закупівлі [18]. Тобто забезпечення цього принципу не повинне передба-

Таблиця 1

Опис принципів здійснення публічних закупівель та недискримінації учасників визначених у Законі України «Про публічні закупівлі»

Назва принципу згідно статті 5 Закону	Авторський опис принципу
Добросовісна конкуренція серед учасників	Реалізація цього принципу передбачає, що всі учасники процедур закупівель повинні діяти чесно, відкрито та на рівних умовах, не вдаючись до обману, змови чи недобросовісних практик з метою отримання переваги. Дотримання та виконання приписів цього принципу покладено виключно на учасників закупівель.
Максимальна економія, ефективність та пропорційність	Головний принцип закупівель. Реалізація цього принципу передбачає реалізацію замовниками одразу трьох його складових одночасно. При цьому важливо розуміти, що: – максимальна економія — купівля товарів, робіт та послуг за максимально низьку ціну; – ефективність — досягнення найкращого результату за наявні ресурси; – пропорційність — тобто встановлення лише тих вимог і обмежень, які є достатніми для досягнення мети і не є надмірними. Тобто, принцип максимальної економії, ефективності та пропорційності означає, що при використанні публічних коштів замовники повинні приймати рішення лише так, щоб досягти найкращого результату з мінімальними витратами, при цьому вимоги повинні бути обґрунтованими та співмірними із цілями закупівлі.
Відкритість та прозорість на всіх стадіях закупівель	Реалізація цього принципу передбачає забезпечення оприлюднення у відкритий доступ усієї інформації, що стосується закупівель, що дозволяє державі та громадськості здійснювати контроль за витрачанням коштів.
Недискримінація учасників та рівне ставлення до них	Реалізація цього принципу передбачає встановлення заборони для Замовників, щодо включення до закупівель дискримінаційних вимог та встановлює до замовників вимогу, щодо забезпечення однакового підходу до всіх учасників закупівель незалежно від їх характеристик. Дотримання та виконання приписів цього принципу покладено не лише на замовників, а й на контролюючі органи такі як Антимонопольний комітет України та Державна аудиторська служба України.
Об'єктивне та неупереджене визначення переможця процедури закупівлі/спрощеної закупівлі	Реалізація цього принципу передбачає, що Замовники повинні здійснювати оцінку тендерних пропозицій учасників об'єктивно та незаангажовано виключно за наперед встановленими критеріями без впливу суб'єктивних або заінтересованих факторів.
Запобігання корупційним діям і зловживанням	Реалізація цього принципу передбачає впровадження механізмів, спрямованих на недопущення корупційних проявів у закупівлях та недопущення незаконного впливу та зловживань у процесі здійснення закупівель.

Джерело: розроблено автором

чати публікацію у відкритий доступ усієї інформації про закупівлі, а лише тієї інформації, яка є суттєвою. Водночас, Т. Швидка, зазначає, що державні установи повинні здійснювати закупівлі відповідно до особливих вимог конфіденційності та безпеки, а також з урахуванням національних інтересів. Такі процедури можуть включати обмеження доступу до інформації про закупівлі [19, с. 310].

Надання можливості замовникам та учасникам не публікувати у відкритий доступ «чутливої інформації» є конче необхідною дією, наприклад, у положеннях Постанови КМУ від 12 жовтня 2022 р. № 1178 передбачено, що замовники та постачальники можуть не публікувати інформацію про своє місцезнаходження, якщо поширення такої інформації несе ризики для їх безпеки [12].

Не публікація або неповна публікація інформації, що стосується процедур закупівель, є порушенням принципу відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель. Тому на період дії воєнного стану необхідно обмежити дію цього принципу, передбачивши, що інформація та документи можуть не публікуватися, за умови, якщо публікація такої інформації може нести шкоду національним інтересам та життю людей. Тимчасові відступи від окремих принципів з метою забезпечення оперативності та безпеки актуалізували проблему збереження балансу між ефективністю державного управління та дотриманням базових засад правової держави є необхідним кроком.

Принципи публічних закупівель потрібно розглядати, не як статичні категорії, а як динамічні елементи організаційно-правового механізму, які здатні адаптуватися до змін суспільних умов без втрати свого системоутворюючого значення. Більшість науковців вивчаючи питання принципів публічних закупівель, доходять до висновку, що принцип економії та ефективності справедливо вважається найголовнішим серед принципів, визначених Законом № 922-VIII, а решта принципів є інструментом для забезпечення його реалізації [5, с. 11].

Водночас в окремих наукових публікаціях слушно наголошено, що економія бюджетних коштів не може бути єдиним критерієм ефективності укладеної угоди, необхідним є урахування якості придбаної продукції, робіт та послуг [9, с. 7].

А. Слободяник зауважує, що закупівлі повинні бути економічними (найкраща з можливих комбінація якості та ціни); рішення щодо надання контрактів повинні бути справедливими та неупередженими; процес закупівель повинен бути гласним (інформація доступною, торги — публічними,); процес закупівель повинен бути ефективним (повнота правил, простота та швидкість процедур); важливість підзвітності (складання і зберігання звітів) [16, с. 275].

Включення до принципу максимальної економії, ефективності та пропорційності трьох різних категорій ускладнює розуміння дії цього принципу. А. Не-

дошовенко вважає, що принцип економії не слід протиставляти принципу ефективності публічних закупівель, оскільки неефективність публічних закупівель призведе до неможливості задоволення потреб та інтересів держави чи територіальних громад, від чого принцип економії взагалі втрачає будь-яке значення, оскільки неефективне використання бюджетних коштів, недосягнення мети договору про публічну закупівлю не може бути виправдано принципом економії коштів, адже за таких обставин використання бюджетних коштів буде необґрунтованим загалом.

Принцип максимальної економії не повинен ставитися у пріоритет та абсолютизуватися, оскільки економія бюджетних коштів не є самоціллю, та повинна бути обґрунтованою, не призводити до зниження якості об'єкту договору, ефективності здійснення публічних закупівель, а також не перешкоджати досягненню мети закупівлі [10, с. 26].

Досить часто у закупівельній спільноті України зустрічається розбір ситуацій, де замовники з метою досягнення максимальної економії не встановлюють спеціальних вимог до учасників, і як результат укладають договір дійсно за аномально низькими цінами, проте, потім стикаються із ситуацією коли учасник відмовляється виконувати умови договору, або вимагає від замовника підняти ціну договору. Очевидно, що вважати такі закупівлі ефективними не є коректним.

Як наслідок, як вірно зазначила В. О. Псьота, серед дослідників допоки ще не сформовано єдиного погляду, що саме слід розуміти під ефективністю, у частині публічних закупівель. З одного боку, поняття ефективності розглядається як залежність між досягнутим результатом та використаними на це ресурсами. Критерієм ефективності у цьому випадку є економія публічних ресурсів. З іншого боку, поняття «ефективність» трактується через перелік вимірників, які характеризують ступінь досягнутої мети [15, с. 157–158].

Реалізація принципу ефективності передбачає досягнення заявленого результату з мінімальними витратами [17]. Проте за умови не досягнення мети, або часткового досягнення мети, вважати закупівлю ефективною неможливо. Тобто, замовники повинні забезпечувати максимальну економію, але виключно за умови якщо така економія не шкодить повному виконанню умов договору.

На завершення розглянемо принцип пропорційності, який визначається як один із основних принципів права ЄС. Сутність зазначеного принципу полягає у тому, що захід може вважатися пропорційним лише у тому випадку, коли він кореспондується з поставленою метою, є необхідним для її досягнення. Якщо мету можна досягти декількома способами, то потрібно обирати найменш обтяжливий, а витрати не повинні бути непропорційними по відношенню до поставленої мети [1, с. 105; 2, с. 296].

Принцип пропорційності чітко закріплено у Директивах ЄС. Так статтею 18 Директиви ЄС 2014/24/ЄС передбачено, що публічні замовники повинні однаково і без дискримінації ставитися до суб'єктів господарювання і діяти у прозорий і пропорційний спосіб. Організація закупівлі не повинна бути спрямована на виключення її зі сфери застосування цієї Директиви або штучне звуження конкуренції. Конкуренцію вважають штучно звуженою, коли організація закупівель має на меті неналежне надання переваг певним суб'єктам господарювання або неналежне позбавлення переваг певних суб'єктів господарювання [4].

Відома науковиця В. Малолітнева пропонує для втілення принципу ввести категорію обмеження дискреції замовника. Це означає, що замовники не можуть вживати заходи, які виходять за межі, необхідні для досягнення поставленої мети. Тобто принцип передбачає: щоразу, коли замовник робить вибір, пов'язаний із закупівлею, він має обрати захід, який сприяє досягненню мети без обмеження конкуренції та без ускладнення доступу учасників для того, щоб взяти участь у закупівлі [8].

На нашу думку із принципу максимальної економії, ефективності та пропорційності потрібно виключити дефініцію «максимальна» залишивши економія, ефективність та пропорційність. Наявність формулювання «максимальна економія» діє на замовників, контролюючі та правоохоронні органи негативно. Адже в гонитві за забезпеченням максимально можливої економії часто втрачається якість та ефективність закупівлі. А виключення цієї дефініції не дозволить контролюючим та правоохоронним органам звинувачувати замовників у надмірному витрачанні бюджетних коштів, за умови якщо замовниками ефективно проведено закупівлі, але без «максимальної» економії.

Також ми вважаємо, що законодавцями помилково не було включено до переліку принципів — принцип забезпечення концепції сталого розвитку та усіх етапах закупівлі. Так, А. Санчез-Граеллз вважає, що публічні закупівлі можуть зробити значний внесок в економічний розвиток, у т.ч. у соціально відповідальний і сталий розвиток, лише шляхом забезпечення максимального рівня конкуренції та відкритості до інновацій, замість того, щоб робити такі закупівлі обов'язковими і «направляти» такі інновації, соціальну орієнтацію та «озеленіння» закупівель [2, с. 378].

Наприклад, європейський підхід до регулювання закупівельної сфери ґрунтується на концепції сталого розвитку, яка, у свою чергу, передбачає оптимальне поєднання економічних, екологічних і соціальних критеріїв (складників) для досягнення відповідних економічних, екологічних і соціальних результатів, що повинні тією чи іншою мірою регламентуватися в національному законодавстві України [20, с. 179].

Не врахування принципів екологічності та збереження природних ресурсів, який є складовою концепції сталого розвитку, є помилкою, адже публічні закупівлі становлять значну частку державних витрат і мають прямий вплив на стан довкілля, рівень енергоефективності та раціональність використання ресурсів. Ігнорування таких принципів призводить до придбання товарів, робіт і послуг, що можуть бути дешевшими у короткостроковій перспективі, але створюють значно більші витрати у майбутньому через підвищене споживання енергії, забруднення навколишнього середовища та необхідність додаткової утилізації чи модернізації.

Крім того, неврахування екологічної складової стримує впровадження інноваційних та «зелених» технологій, знижує конкурентоспроможність національної економіки та не відповідає сучасним міжнародним тенденціям, зокрема європейському підходу до публічних закупівель. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку сприяє не лише захисту довкілля, але й формує довгострокову економічну вигоду, підвищує якість життя населення та забезпечує баланс між економічними, соціальними й екологічними інтересами.

Також важливо, щоб принципи публічних закупівель кореспондувалися із загальними принципами адміністративного права, зокрема: принципом законності; принципом рівності перед законом; принципом підзвітності публічної влади. Водночас вони мають спеціалізований характер, що зумовлений економічною природою закупівельної діяльності. Така дуалістичність підтверджує їх комплексну правову природу та особливе місце у системі публічного управління.

Узагальнюючи викладене, доцільно запропонувати авторське бачення частини першої статті 5 ЗУ «Про публічні закупівлі»:

Закупівлі здійснюються за такими принципами:

- 1) добросовісної конкуренції серед учасників;
- 2) економії, ефективності та пропорційності;
- 3) відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель (окрім інформації відкриття якої може нести негативні наслідки для економіки та життя людей);
- 4) недискримінації учасників, об'єктивного та неупередженого ставлення до них;
- 5) запобігання корупційним діям і зловживанням;
- 6) забезпечення цілей концепції сталого розвитку та усіх етапах закупівлі;
- 7) принцип справедливості та рівності перед законом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже принципи публічних закупівель доцільно розглядати не лише як декларативні нормативні засади, а як системоутворюючий елемент механізму державного регулювання, який визначає логіку побудови інституційної системи, зміст правового регулювання та практику його застосування.

У результаті дослідження уточнено зміст основних принципів, передбачених законодавством,

зокрема принципів добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості, недискримінації, ефективності та пропорційності, а також виявлено проблеми їх практичного застосування, зумовлені нечіткістю законодавчого визначення та можливістю їх формального тлумачення. Аргументовано доцільність перегляду чинного переліку принципів, зокрема: об'єднання окремих принципів, які мають спільну правову природу; уточнення змісту принципу економії шляхом відмови від категорії «максимальна»; адаптації принципу відкритості та прозорості з урахуванням умов воєнного стану; доповнення системи принципів новими, зокрема принципом забезпечення сталого розвитку та принципом справедливості.

Запропоновано авторське бачення оновленої редакції принципів публічних закупівель, що дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, правовою визначеністю та сучасними викликами публічного управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у: дослідженні механізмів оцінки дотримання принципів публічних закупівель; аналізі впливу принципів на ефективність витрачання публічних коштів; поглибленому вивченні інтеграції принципів сталого розвитку у національну систему публічних закупівель; гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу у частині принципів закупівельної діяльності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Burca Gd. The principle of proportionality and its application in EC law. *Yearbook of European Law*. 1993. № 13. P. 105–153. DOI: 10.1093/yel/13.1.105
2. Sanchez-Graells A. Truly Competitive Public Procurement as a Europe 2020 Lever: What Role for the Principle of Competition in Moderating Horizontal Policies? *European Public Law*. 2016. Vol. 22, iss. 2. P. 377–394. DOI: 10.2139/ssrn.2638466
3. Артюх О.В. Принципи контролю: проблематика визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. № 6(1). С. 20–25. URL: <https://surl.li/qviooc> (дата звернення: 19.02.2026).
4. Директива Європейського Парламенту і Ради 2014/24/ЄС від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text (дата звернення: 19.02.2026).
5. Здирко Н.Г. Аналіз та державний аудит публічних закупівель: теорія, методологія, організація: автореферат дис. ... дра екон. наук / ННЦ «Ін-т аграр. Економіки». Київ, 2020. 39 с.
6. Здирко Н.Г. Принципи здійснення публічних закупівель в Україні. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Том 31 (70), № 1. DOI: 10.32838/2523-4803/70-1-39
7. Карабін Т.О. Принципи здійснення публічних закупівель. *Закарпатські правові читання*. 2020. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/90039478-bdd5-439b-b0b7-0f9602dd0ba9/download> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Малолітнева В.К. Особливості реалізації принципу пропорційності у публічних закупівлях. *Економіка та право*. 2019. № 4 (55). P. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.045>
9. Мулик Т.О., Здирко Н.Г. Методичний інструментарій аналізу публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
10. Недошовенко А.О. Синтез максимальної економії, ефективності та пропорційності як принципів здійснення публічних закупівель. 2022. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/30549f0e-1122-4d97-9de2-c75842b6be1a> (дата звернення: 18.02.2026).
11. Одуха М.В. Принципи публічного адміністрування публічних закупівель в Україні. *Актуальні питання адміністративного, морського і космічного права в умовах протидії коронавірусу COVID19*. 26. URL: <https://www.ssaals.com.ua/wp-content/uploads/Odukh-M.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).
12. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 року № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.02.2026).
13. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07 червня 1996 року № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.02.2026).

14. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 15.02.2026).
15. Псьота В. О. Обліково-аналітичне забезпечення публічних закупівель в закладах освіти державного сектору: дис. ... докт. філософії. Житомир, 2021. 254 с.
16. Слободяник А. М. Принципи електронізації публічних закупівель. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4, № 3. С. 273–281. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-30>
17. Смирчинський В. В. Прок'юремент як механізм формування конкурентоспроможного ринку державних закупівель європейського типу в Україні. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного Комітету України*. 2004. (4). С. 11–16.
18. Ткаченко Н. Б. Електронні публічні закупівлі: досвід країн ЄС та впровадження його в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. 10(184). URL: <https://surl.li/ololan> (дата звернення: 19.02.2026).
19. Швидка Т. І. Особливості державного регулювання оборонних закупівель. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. 1(81). Р. 308–314. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49>
20. Шевчук Л. Екологічність як принцип публічних закупівель: законодавство України та стандарти Європейського союзу. *Екологічне право*. 2020. (2). Р. 177–181. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.30>
21. Щодо етичної поведінки під час здійснення публічних закупівель: Інфолист Міністерства економічного розвитку та торгівлі України № 3301-04/47784-06 від 15.11.2019. URL: <https://infobox.prozorro.org/news-mert/> (дата звернення: 18.02.2026).

References

1. de Búrca, G. (1993). The principle of proportionality and its application in EC law. *Yearbook of European Law*, 13(1), 105–153. <https://doi.org/10.1093/yel/13.1.105>
2. Sanchez-Graells, A. (2016). Truly competitive public procurement as a Europe 2020 lever: What role for the principle of competition in moderating horizontal policies? *European Public Law*, 22(2), 377–394. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638466>
3. Artiukh, O. V. (2016). Pryntsypy kontroliu: Problematyka vyznachennia [Principles of control: Issues of definition]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, (6(1)), 20–25. Retrieved from <https://surl.li/qviooc> [in Ukrainian].
4. European Parliament and Council of the European Union. (2014). *Directive 2014/24/EU on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text
5. Zdyrko, N. H. (2020). *Analiz ta derzhavnyi audyt publichnykh zakupivel: Teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia* [Analysis and government audit of public procurement: Theory, methodology, and organization] (Doctoral dissertation abstract). Kyiv [in Ukrainian].
6. Zdyrko, N. H. (2020). Pryntsypy zdiisnennia publichnykh zakupivel v Ukraini [Principles of public procurement in Ukraine]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, 31(1), Article 70. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-39> [in Ukrainian].
7. Karabin, T. O. (2020). Pryntsypy zdiisnennia publichnykh zakupivel [Principles of public procurement]. *Zakarpatski pravovi chytannia*. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstreams/90039478-bdd5-439b-b0b7-0f9602dd0ba9/download> [in Ukrainian].
8. Malolitnieva, V. K. (2019). Osoblyvosti realizatsii pryntsypu proporsiiinosti u publichnykh zakupivliakh [Features of the application of the principle of proportionality in public procurement]. *Ekonomika ta pravo*, (4(55)), 45–59. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2019.04.045> [in Ukrainian].
9. Mulyk, T. O., & Zdyrko, N. H. (2020). Metodychnyi instrumentarii analizu publichnykh zakupivel [Methodological tools for analyzing public procurement]. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/70.pdf [in Ukrainian].
10. Nedoshovenko, A. O. (2022). Syntez maksymalnoi ekonomii, efektyvnosti ta proporsiiinosti yak pryntsypiv zdiisnennia publichnykh zakupivel [A synthesis of maximum economy, efficiency, and proportionality as principles of public procurement]. Retrieved from <https://elar.navs.edu.ua/items/30549f0e-1122-4d97-9de2-c75842b6be1a> [in Ukrainian].
11. Odukh, M. V. (n.d.). Pryntsypy publichnoho administruvannia publichnykh zakupivel v Ukraini [Principles of public administration in public procurement in Ukraine]. *Aktualni pytannia administratyvnoho, morskoho i kosmichnoho prava v umovakh protydii COVID-19*. Retrieved from <https://www.ssaals.com.ua/wp-content/uploads/Odukh-M.pdf> [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *Resolution on approval of the specifics of public procurement under martial law*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Law of Ukraine "On protection against unfair competition"*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Law of Ukraine "On public procurement"*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].
15. Psota, V. O. (2021). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia publichnykh zakupivel v zakladakh osvity derzhavnoho sektoru* [Accounting and analytical support for public procurement in public sector educational institutions] (Doctoral dissertation). Zhytomyr [in Ukrainian].

16. Slobodianyk, A. M. (2019). Pryntsypy elektronizatsii publichnykh zakupivel [Principles of the digitization of public procurement]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 4(3), 273–281. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-30> [in Ukrainian].
17. Smyrychynskiy, V. V. (2004). Prokiurement yak mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnoho rynku derzhavnykh zakupivel yevropeiskoho typu v Ukraini [Procurement as a mechanism for creating a competitive public procurement market]. *Konkurentsiiia. Visnyk Antymonopolnoho Komitetu Ukrainy*, (4), 11–16 [in Ukrainian].
18. Tkachenko, N. B. (2016). Elektronni publichni zakupivli: Dosvid krain YeS ta vprovadzhennia yoho v Ukraini [Electronic public procurement: EU experience and its implementation in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (10), 184. Retrieved from <https://surl.li/ololan> [in Ukrainian].
19. Shvydka, T. I. (2024). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання oboronnykh zakupivel [Features of government regulation of defense procurement]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 81(1), 308–314. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.49> [in Ukrainian].
20. Shevchuk, L. (2020). Ekolohichnist yak pryntsyp publichnykh zakupivel: Zakonodavstvo Ukrainy ta standarty Yevropeiskoho soiuzu [Environmental sustainability as a principle of public procurement]. *Ekolohichne pravo*, (2), 177–181. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.2.30> [in Ukrainian].
21. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. (2019). *Shchodo etychnoi povedinky pid chas zdiisnennia publichnykh zakupivel* [Regarding ethical conduct in public procurement]. Retrieved from <https://infobox.prozorro.org/news-mert/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 351.84

Бондаренко Олександр Геннадійович

доктор наук з державного управління, доцент,
Начальник кафедри управління логістикою
навчально-наукового інституту підготовки керівних кадрів
Національна академія національної гвардії України

Bondarenko Oleksandr

Doctor of Science (Public Administration), Associate Professor,
Head of the Logistics Management Department of the
Educational and Scientific Institute for Management Training
National Academy of the National Guard of Ukraine

ORCID: 0000-0003-1755-3333

Годлевський Сергій Олександрович

кандидат військових наук,
Начальник кафедри оперативної підготовки
навчально-наукового інституту професійної освіти
Національна академія національної гвардії України

Hodlevsky Serhii

PhD in Military Sciences,
Head of the Operational Training Department of the
Educational and Scientific Institute of Vocational Education
National Academy of the National Guard of Ukraine

ORCID: 0000-0002-0437-7847

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-4

ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ, РОЗРОБЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ТА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИЛ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

DETERMINATION OF FACTORS, DEVELOPMENT OF INDICATORS AND CRITERIA OF THE EFFICIENCY OF INSTITUTIONAL MECHANISMS OF THE FUNCTIONING OF SECURITY FORCES IN THE SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF NATIONAL SECURITY PROVISION

Анотація. Вступ. У статті аналізується унікальна подвійна військово-правоохоронна природа сил безпеки і зокрема Національної гвардії України, їх функції, що постійно розвиваються, та складні загрози національній безпеці, з якими стикається Україна, включаючи гібридну війну та збройну агресію. Спираючись на теоретичні основи реформи сектору безпеки та порівняльний аналіз міжнародних моделей жандармерії (наприклад, Французька жандармерія, Італійські карабінери, Іспанська Цивільна гвардія), в дослідженні пропонується набір вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами. Особлива увага приділяється вирішальній ролі легітимності, демократичного нагляду та адаптивності у забезпеченні довгострокової ефективності.



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

Мета. Метою дослідження є запропонувати комплексну основу для оцінки ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки при виконанні ними функцій щодо забезпечення національної безпеки.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо державного реагування на загрози національної безпеки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері внутрішньополітичної безпеки, зокрема щодо ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики набіру вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті дано характеристику наявних моделі оцінювання ефективності та підзвітності сил безпеки: системи оцінювання реформи сектору безпеки. Надано практичні рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки. Робиться висновок про те, що майбутня ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки залежатиме від здатності сил безпеки гармонійно поєднувати військову міць з глибокою повагою до прав людини та верховенства права, адаптуватися до мінливих викликів і використовувати найкращий міжнародний досвід.

Перспективи. В наступних статтях автори планують дослідити як саме чинники, показники та критерії оцінювання з високою ймовірністю дозволять так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

Ключові слова: національна безпека, державне управління, сили безпеки, інституційні механізми, реінтеграція, чинники, критерії та показники ефективності.

Summary. Introduction. The article analyzes the unique dual military-law enforcement nature of the security forces, and in particular the National Guard of Ukraine, their constantly evolving functions, and the complex threats to national security that Ukraine faces, including hybrid warfare and armed aggression. Drawing on the theoretical foundations of security sector reform and a comparative analysis of international gendarmerie models (e.g., the French Gendarmerie, the Italian Carabinieri, the Spanish Civil Guard), the study proposes a set of measurable performance indicators across operational, institutional, and social dimensions. Particular attention is paid to the crucial role of legitimacy, democratic oversight, and adaptability in ensuring long-term effectiveness.

Purpose. The objective of the study is to propose a comprehensive framework for assessing the effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in performing their functions to ensure national security.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the state response to threats to national security; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of domestic political security, in particular on the effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in the system of public administration.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the set of measured performance indicators in operational, institutional and social dimensions); formalization, analysis and synthesis (to develop recommendations for increasing the capabilities of security forces in the field of ensuring national security); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article provides a description of the existing models for assessing the effectiveness and accountability of security forces: security sector reform assessment systems. Practical recommendations are provided for increasing the capabilities of security forces in the field of ensuring national security. It is concluded that the future effectiveness of institutional mechanisms for the functioning of security forces in the system of state management of national security will depend on the ability of security forces to harmoniously combine military power with deep respect for human rights and the rule of law, adapt to changing challenges and use the best international experience.

Discussion. In the following articles, the authors plan to investigate how exactly the factors, indicators and assessment criteria will most likely allow organizing the functioning of security forces in such a way as to minimize the impact of external and internal threats on the state of protection of state sovereignty, territorial integrity, democratic constitutional order and other national interests of Ukraine.

Key words: national security, state governance, security forces, institutional mechanisms, reintegration, factors, criteria and indicators of effectiveness.

Постановка проблеми. Сьогоднішня агресивна Преваншистська політика російської федерації несе глобальні транснаціональні загрози світовому порядку та національній безпеці цілий низці держав, особливо національній безпеці України. Найголов-

нішим аспектом такої політики по відношенню до України є іредентистські претензії до України, які виражаються у реституціоністських претензіях росії на територію України, й відповідних військових дій по захопленню цих територій; прикладами таких дій

останніх років є окупація і анексія Криму, окупація Донбасу, частини Херсонської, Запорізької та Харківської областей в Україні росією, а також відкрите військове вторгнення і намагання ескалації конфлікту на територію країн Європи. Сучасні конфлікти характеризуються розмиванням меж між війною та миром, а також між державними та недержавними акторами [1]. Ця «сіра зона» [2] створює виклики для традиційних військових і поліцейських сил, оскільки суто військові дії можуть бути непропорційними або нелегітимними для вирішення внутрішніх проблем безпеки, тоді як поліцейські сили можуть не мати достатнього рівня підготовки, оснащення та організаційної стійкості для ефективної протидії складним загрозам воєнного характеру або широкомасштабним внутрішнім заворушенням. Унікальна природа таких складових сил безпеки як жандармерії, що поєднують військовий статус з правоохоронними повноваженнями, набуває особливого значення в умовах гібридної війни. Здатність сил безпеки безперешкодно переходити від операцій військового типу до цивільних поліцейських функцій, а також забезпечувати «безперервне обслуговування у всьому спектрі кризових ситуацій» [3], є не просто організаційною особливістю, а фундаментальною вимогою для ефективного забезпечення національної безпеки в Україні. Це означає, що оцінка ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки повинна враховувати їх здатність ефективно функціонувати в умовах гібридних загроз, що вимагає унікального набору вимірюваних показників, які виходять за рамки традиційних військових або поліцейських метрик ефективності.

З метою розроблення інструментів оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в дослідженні вирішувалися наступні завдання: аналіз теоретичних основ національної безпеки та моделі державного управління силами безпеки, зокрема силами жандармерії (в Україні — Національною гвардією); розроблення детальної, багатовимірної структури показників ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки, що охоплює операційні, інституційні та соціальні аспекти; встановлення чітких, кількісних та якісних критеріїв для оцінки запропонованих показників, ґрунтуючись на міжнародних еталонах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному контексті загрози національній безпеці є різноманітними та часто взаємопов'язаними. Вони включають загрози внутрішній безпеці держави такі як традиційну злочинну діяльність, організовану злочинність, а також дедалі більшу кількість «гібридних загроз» [4], які мають виразний характер зовнішніх загроз національній безпеці України. Ці гібридні загрози передбачають кіберзлочинність, дезінформаційні кампанії, шпигунство, економічний тиск та саботаж критичної інфраструктури, спрямовані на дестабілізацію суспільства та підрив державних інституцій [4]. Крім того, на національ-

ну безпеку безпеку суттєво впливають соціально-економічні виклики, корупція та ефективність державного управління. Пострадянський контекст, зокрема, підкреслює стійкість невирішених конфліктів, соціально-економічні труднощі та транснаціональну організовану злочинність тощо [5].

Ефективність сектору безпеки визначається не лише оперативними спроможностями його складових, а й підзвітністю громадянам та рівнем сприйняття легітимності правоохоронних структур [6]. Коли сили безпеки вважаються нелегітимними — зокрема через порушення прав людини або корупцію — це може сприяти внутрішньому насильству та підривати довіру громадськості [7]. Втрата довіри ускладнює збір розвідувальної інформації, знижує готовність громадян до співпраці та суттєво обмежує здатність сил безпеки досягати своїх цілей на тривалу перспективу. Зовнішні ініціативи з нарощування безпекового потенціалу без одночасного забезпечення легітимності можуть мати зворотний ефект — формування «більш професійних порушників прав людини» [7]. Це вказує на критичний зворотний зв'язок: зловживання владою, навіть з боку добре навчених підрозділів, підривають довіру суспільства, що, у свою чергу, зменшує їхню ефективність у межах демократичної системи. Така динаміка може спричинити зростання суспільного невдоволення, посилення соціальної напруги та зростання залежності від силових методів, що ще більше шкодить легітимності сектору безпеки [7].

У контексті України, з урахуванням її історії соціальних розбіжностей [8], виключно державоцентричний або мілітаризований підхід до забезпечення національної безпеки є недостатнім. Забезпечення стійкого стану безпеки потребує від сил безпеки та інших суб'єктів забезпечення національної безпеки активного формування довіри суспільства, дотримання прав людини, прозорості та підзвітності. Відповідно, показники ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки мають обов'язково включати індикатори суспільного сприйняття, дотримання прав людини та внутрішнього нагляду, оскільки саме ці чинники є основою її довгострокової легітимності та спроможності до успішного функціонування.

Мета статті. На основі аналізу останніх досліджень та публікацій щодо державного управління забезпеченням національної безпеки України визначити чинники, розробити показники та критерії ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо державного реагування на загрози національної безпеки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері внутрішньополітичної безпеки, зокрема щодо ефективності інституційних механізмів

функціонування сил безпеки в системі державного управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики набіру вимірюваних показників ефективності за операційними, інституційними та соціальними вимірами); формалізації, аналізу та синтезу (для розробки рекомендації щодо підвищення можливостей сил безпеки у сфері забезпечення національної безпеки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Одними із основних складових сил безпеки в Європі, які безпосередньо функціонують в системі інституційних механізмів забезпечення національної безпеки держави є сили жандармерії. Сили жандармерії описуються як «поліцейські сили з військовим статусом» [3], які дозволяють зменшити «розрив» між поліцією та збройними силами. Їх вважають «ідеально придатними для ситуацій конфліктів низької інтенсивності та післякризових обставин» [3] і називають «силами потрійного призначення» [9]. Така змішана природа забезпечує унікальну оперативну гнучкість і результативність. Сучасні конфлікти, особливо так звана «гібридна війна», характеризуються навмисним розмиванням традиційних меж між війною і миром, а також між державними та недержавними учасниками. Ця «сіра зона» [2] ставить під сумнів здатність звичайних військових і поліцейських структур діяти ефективно, адже військове втручання може бути надмірним або вважатися неправомірним для вирішення питань внутрішньої безпеки як складової національної безпеки, тоді як поліція може не мати достатніх можливостей для протидії складним загрозам. Жандармерії, поєднуючи військову підготовку, структури управління та технічне оснащення з юридичними повноваженнями щодо дотримання правопорядку й взаємодії з населенням, мають унікальну здатність діяти в цьому неоднозначному середовищі. Вони спроможні забезпечити належну відповідь на виклики, які «не досягають рівня, що вимагає застосування регулярних армійських підрозділів», але є «надто складними для звичайної поліції» [3]. Додаткове значення моделі жандармерії для України полягає саме в її спроможності забезпечувати безперервну та адаптивну безпеку в усьому спектрі криз — від високої інтенсивності бойових дій до виконання чутливих цивільних правоохоронних завдань. Така гнучкість має вирішальне значення для протидії багатогранній гібридній агресії з боку Росії.

Таким чином, система оцінки ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки, зокрема повинна чітко визначати та вимірювати її здатність використовувати цю гібридність, включаючи її оперативну сумісність як з військовими, так і з цивільними установами, а також її здатність адаптувати свою систему застосування та доктринальні документи до мінливого характеру загроз.

Розглянемо наявні моделі оцінювання ефективності та підзвітності сил безпеки: системи оцінювання реформи сектору безпеки (ООН, DCAF, FBA): ці системи зосереджені на оцінюванні як оперативної спроможності, так і підзвітності (управління, права людини, верховенство права) [6]. Вони акцентують увагу на національній відповідальності, демократичному контролю, прозорості та дотриманні прав людини як основоположних принципах [10];

— показники ефективності поліції (США, Велика Британія, Нідерланди): сучасні підходи виходять за межі традиційних показників, таких як рівень злочинності, час реагування та розкриття злочинів. Вони також охоплюють рівень задоволеності населення, пропорційність застосування сили, ефективність використання ресурсів і превентивне вирішення проблем. Спостерігається перехід до «роботи, орієнтованої на ризики» та «завчасного виявлення проблем» [11];

— показники військової ефективності: окрім чисельності та технологій, ці показники враховують стратегію, тактику, організаційну узгодженість, лідерство, моральний стан та взаємодію між цивільними й військовими структурами [12]. Важливим є розуміння того, як ці нематеріальні чинники впливають на практичні результати;

— показники прав людини (добровільні принципи безпеки і прав людини): ці принципи передбачають оцінювання ризиків, пропорційне застосування сили, звітність і розслідування зловживань, а також прозорість у взаємодії з силами безпеки [13];

— системи оцінювання Національної гвардії США: стратегічний план управління (SMP) Міністерства оборони США пов'язує стратегічні цілі з оперативними показниками та завданнями, акцентуючи увагу на результативних цілях, кадрових питаннях та оцінюванні ризиків [14]. Програма державного партнерства (SPP) також є ключовим інструментом для підвищення оперативної сумісності та нарощування спроможностей разом з міжнародними партнерами [15].

Отже, оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки потребує всебічного підходу, що виходить за межі суто кількісних військових або поліцейських показників. Воно повинно включати якісні критерії, які відображають дотримання прав людини, прозорість, підзвітність та рівень довіри громадськості. Досвід провідних жандармерій країн НАТО та ЄС, а також міжнародні рамки реформування сектору безпеки, надають цінні приклади та моделі для вдосконалення. Для комплексного оцінювання ефективності інституційних механізмів функціонування сил безпеки у забезпеченні національної безпеки пропонується багатовимірною структура, що охоплює оперативні, інституційні та суспільні аспекти. Кожен з цих вимірів включає ключові чинники, показники для вимірювання та конкретні критерії для оцінювання.

Фактори ефективності.

Фактори ефективності — це основні складові, що визначають здатність інституційних механізмів функціонування сил безпеки успішно виконувати свої завдання:

- оперативна спроможність. Цей чинник стосується здатності сил безпеки ефективно реалізовувати свої функції на практиці. Він охоплює чисельність і якість особового складу, наявність та стан обладнання, рівень підготовки й готовності підрозділів, а також їхню спроможність до взаємодії й виконання різноманітних завдань, зокрема військових, правоохоронних та гібридних операцій [12];
- інституційна стійкість і управління. Цей чинник відображає внутрішню міцність і дієвість управління в силах безпеки. Він включає наявність і функціонування демократичного цивільного контролю, ефективність внутрішніх механізмів нагляду, прозорість фінансової підзвітності, антикорупційні заходи, а також системи добору та кар'єрного просування, засновані на досягненнях [16];
- легітимність і довіра суспільства. Цей чинник має вирішальне значення для довготривалої ефективності й стабільності. Він охоплює дотримання прав людини, сприйняття силам безпеки з боку громадськості, ефективність механізмів розгляду скарг, рівень взаємодії з населенням та підтримку процесів реінтеграції ветеранів;
- здатність до адаптації та інновацій. Цей чинник відображає спроможність сил безпеки пристосовуватися до змін у безпековому середовищі й упроваджувати нові підходи. Він охоплює здатність вчитися на досвіді збройних конфліктів, упроваджувати новітні технології (наприклад, безпілотні апарати), оновлювати доктрину для протидії гібридним загрозам, а також розвивати цивільно-військову співпрацю у сфері наукових досліджень і розробок [17].

Показники ефективності.

Показники ефективності — це конкретні, вимірювані величини, які дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей та ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки за визначеними напрямками.

Операційні показники:

- кількість та якість виконаних завдань: Це може охоплювати частку успішно проведених операцій з охорони громадського порядку, кількість інцидентів на об'єктах критичної інфраструктури, які були успішно врегульовані, кількість затримань у справах, пов'язаних із злочинністю, та показники ефективного виконання бойових завдань;
- час реагування: середній час реагування на надзвичайні події та критичні інциденти, зокрема масові заворушення або загрози об'єктам критичної інфраструктури;
- рівень підготовки та боєготовності: обсяги навчання, участь у вправах і тренуваннях, а також рівень готовності озброєння, техніки та оснащення;

- взаємодія та сумісність дій: показники результативності спільних операцій із Збройними Силами України, іншими правоохоронними органами та міжнародними партнерами, а також ефективність обміну інформацією.

Інституційні показники:

- дотримання демократичного цивільного контролю: рівень залучення органів законодавчої влади до нагляду, відкритість бюджету та участь цивільних осіб у процесі ухвалення рішень [16];
 - ефективність внутрішнього контролю та протидії корупції: кількість внутрішніх розслідувань, дисциплінарних заходів, а також усунення недоліків, виявлених під час перевірок;
 - управління персоналом: показники добору та утримання кадрів, рівень задоволеності особового складу і можливості для професійного зростання.
- Соціальні показники:
- рівень довіри населення: результати соціологічних опитувань щодо діяльності сил безпеки та рівня громадської довіри до них;
 - дотримання прав людини: кількість скарг на порушення прав людини, результати незалежних розслідувань, дотримання принципів застосування сили, а також ефективність програм повернення до цивільного життя ветеранів;
 - взаємодія з громадськістю та засобами масової інформації: прозорість звітності, проведення інформаційно-роз'яснювальних кампаній для громадян та співпраця з інститутами громадянського суспільства [16].

Критерії вимірювання ефективності. Критерії вимірювання ефективності — це стандарти або показники, за якими визначається ступінь досягнення цілей та результативність інституційних механізмів функціонування сил безпеки. Вони можуть мати кількісний або якісний характер.

Кількісні критерії:

- частка успішно виконаних операцій: співвідношення результативних дій до загальної кількості спроб виконання конкретних завдань;
- середній час реагування на надзвичайні події (наприклад, масові заворушення, загрози критичній інфраструктурі);
- кількість затриманих / нейтралізованих осіб: у справах, пов'язаних з організованою злочинністю, незаконними збройними формуваннями, участю у масових заворушеннях;
- аналіз випадків, коли сили безпеки запобігли терактам, з оцінкою методів і засобів, застосованих для попередження;
- частка інцидентів на об'єктах критичної інфраструктури, яких вдалося запобігти / ліквідувати: співвідношення врегульованих або нейтралізованих інцидентів до загальної кількості загроз;
- відсоток укомплектованості підрозділів: показник забезпеченості підрозділів необхідним особовим складом;

- кількість годин навчання на одного військовослужбовця (співробітника): середня кількість годин, присвячених професійній підготовці кожного військовослужбовця (співробітника) за категоріями. Якісні критерії:
- оцінка задоволеності населення: регулярні, незалежні опитування щодо ефективності діяльності сил безпеки, їх професіоналізму та дотримання прав людини;
- звіти правозахисних організацій: незалежні оцінки дотримання прав людини з боку сил безпеки;
- результати внутрішніх та зовнішніх аудитів: оцінка прозорості та підзвітності у фінансовому та оперативному управлінні;
- оцінка міжнародних партнерів: зворотний зв'язок від спільних навчань, тренувань та програм співпраці (наприклад, НАТО, ЄС, ООН);
- адаптивність до нових загроз: продемонстрована здатність коригувати доктрини, систему навчання та вдосконалювати обладнання у відповідь на гібридні загрози, що мають місце;
- рівень довіри ветеранів та їхня реінтеграція: показники успішності програм реінтеграції ветеранів, задоволеність ветеранів підтримкою та відсутність радикалізації/злочинності серед ветеранів.

На основі проведеного аналізу, пропонуються наступні рекомендації:

Посилення операційних можливостей:

- цілеспрямована підготовка до протидії гібридним загрозам: розробити та впровадити спеціалізовані програми навчання, зосереджені на протидії кіберзагрозам, дезінформації, диверсіям та іншим нетрадиційним методам ведення війни;
- технологічне оновлення: інвестувати в новітні технології, такі як безпілотні авіаційні та наземні роботизовані комплекси, а також системи на основі штучного інтелекту, для посилення можливостей розвідки, спостереження, вогневого ураження, а також захисту критичної інфраструктури;
- міжвідомча оперативна взаємодія: постійно вдосконалювати механізми координації та обміну інформацією зі Збройними Силами України, іншими правоохоронними органами та розвідувальними структурами, забезпечуючи ефективну взаємодію на всіх рівнях.

Зміцнення інституційного управління:

- надійний цивільний контроль: посилити парламентський і урядовий контроль над діяльністю сил безпеки, забезпечити відкритість бюджету, процедур закупівель і кадрових рішень. Розширити участь незалежних експертів у формуванні політики та здійсненні нагляду;
- антикорупційні заходи: впровадити дієві внутрішні механізми контролю та аудиту для виявлення й запобігання корупції. Забезпечити незалежність і належні ресурси для антикорупційних підрозділів;
- відкрите управління персоналом: упровадити повністю прозору, засновану на професійних за-

слугах систему добору, кар'єрного зростання та дисциплінарної відповідальності з метою підвищення фаховості та довіри всередині організації.

Формування суспільної довіри та легітимності:

- всебічна підготовка з прав людини: забезпечити обов'язкову та безперервну підготовку всього персоналу сил безпеки з міжнародного гуманітарного права та стандартів прав людини з акцентом на пропорційне застосування сили та повагу до людської гідності;
- доступні механізми скарг: створити та широко інформувати про ефективні й незалежні канали для подання громадянами скарг на дії військовослужбовців та співробітників сил безпеки, забезпечивши їх оперативний та об'єктивний розгляд;
- проактивна співпраця з громадами: розвивати програми взаємодії з місцевими громадами та інститутами громадянського суспільства, спрямовані на підвищення обізнаності про роль сил безпеки, отримання зворотного зв'язку та спільне розв'язання питань безпеки;
- результативні програми реінтеграції ветеранів: розробити та впровадити комплексні програми підтримки для демобілізованих військовослужбовців та звільнених співробітників сил безпеки, включно з психологічною допомогою, професійною перепідготовкою та сприянням у працевлаштуванні, щоб запобігти їх соціальній ізоляції або можливому втягненню у злочинність.

Сприяння адаптивності:

- безперервне оцінювання загроз: створити постійно діючі аналітичні підрозділи для моніторингу й прогнозування змін у спектрі внутрішніх і гібридних загроз для своєчасної адаптації підходів та стратегій розвитку сил безпеки;
 - гнучкість розвитку доктринального забезпечення інституційних механізмів функціонування сил безпеки: забезпечити механізми для оперативного перегляду та оновлення оперативних доктрин і процедур відповідно до змін характеру загроз і досвіду, набутого в бойових діях, службово-бойовій та оперативно-службовій діяльності;
 - інвестиції в науку та розробки із залученням цивільного сектору: підтримувати співпрацю між військовими, державними установами, технологічними компаніями й науковцями для швидкої розробки та впровадження інновацій у сфері безпеки.
- Використання міжнародного партнерства:
- продовження співпраці з силами жандармерії в Європі, збройними силами країн НАТО: активно використовувати програми обміну досвідом, спільні навчання та консультації з Французькою жандармерією, Італійськими карабінерами, Іспанською Цивільною гвардією та іншими аналогічними силами для впровадження найкращих практик у підготовці, розробленні доктрин та оцінюванні;
 - адаптація міжнародних стандартів оцінювання: впровадити міжнародно визнані стандарти оціню-

вання ефективності та підзвітності сектору безпеки (наприклад, DCAF, FBA, ООН) для об'єктивного моніторингу прогресу та виявлення сфер, що потребують подальшого вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, майбутня ефективність інституційних механізмів функціонування сил безпеки в системі державного управління забезпеченням національної безпеки залежатиме від здатності сил безпеки гармонійно поєднувати військову міць з глибокою повагою до прав людини та верховенства права, адаптуватися до мінливих викликів і використовувати найкращий міжнародний досвід, а запропоновані чинники, показники та критерії

оцінювання з високою ймовірністю дозволять так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

В наступних наукових статтях автори планують більш ретельно дослідити як саме чинники, показники та критерії оцінювання з високою ймовірністю дозволяють так організувати функціонування сил безпеки, щоби мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз на стан захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Defining hybrid warfare. the russian experience: an analysis of propaganda mechanisms and their importance in developing foreign policy. *RISR*. 2020. No. 23. URL: https://www.animv.ro/wp-content/uploads/2022/04/4_Popescu_Dobre.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Hybrid Warfare: Books & Ebooks — NATO Library. URL: <https://natolibguides.info/hybridwarfare/books> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Gobinet P. Gendarmerie Alternative: Is There a Case for the Existence of Police Organisations with Military Status in the Twenty-First Century European Security Apparatus? *International Journal of Police Science & Management*. 2008. Vol. 10, Is. 4. P. 448–463. URL: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/gendarmerie-alternative-there-case-existence-police-organisations> (дата звернення: 01.10.2025).
4. Assessment of threats to Ukraine's national security through the prism of the Kingdom of the Netherlands' experience. *Political Science and Security Studies Journal*. 2025. Vol. 6, No. 1. P. 6–9. URL: <http://psssj.eu/index.php/ojsdata/article/download/177/207> (дата звернення: 01.10.2025).
5. (In)security in Post-Soviet Eurasia: Contributions from Critical Security Studies. 2013. URL: <https://journals.openedition.org/eces/1582> (дата звернення: 01.10.2025).
6. Toft M.D. A legitimacy approach to security sector reform: Working for citizens and states. 2018. URL: <https://www.theigc.org/sites/default/files/2018/04/Security-sector-reform.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Blocksome P. Internal Security Forces. *The Simons Center*. 2013. URL: <https://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2013/04/IAS-002-APR13.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Kähkönen I., Honig J.W. Ukraine's Not-So-Whole-of-Society at War: Force Generation in Modern Developed Societies. 2025. URL: <https://publications.armywarcollege.edu/News/Display/Article/4129322/ukraines-not-so-whole-of-society-at-war-force-generation-in-modern-developed-so/> (дата звернення: 01.10.2025).
9. Martinho J.D. Maritime Gendarmeries: a possible conceptual approach to their added value. *Journal of Stability Policing*. 2022. No. 1. URL: <https://www.coespu.org/index.php/articles/maritime-gendarmeries-possible-conceptual-approach-their-added-value> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Security sector reform. *United Nations Peacekeeping*. URL: <https://peacekeeping.un.org/en/security-sector-reform> (дата звернення: 01.10.2025).
11. Sparro M.K. Measuring Performance in a Modern Police Organization. *New Perspectives in Policing (bulletin)*. 2015. 37 p. URL: https://scholar.harvard.edu/files/msparrow/files/measuring_performance_in_a_modern_police_organization-nij_perspectives_in_policing-march_2015.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
12. Biddle S. Military Effectiveness: Oxford Research Encyclopedia of International Studies. 2017. URL: <https://oxfordre.com/internationalstudies/display/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35?p=emailA2Vu4ft-v0sHNE&d=10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35> (дата звернення: 01.10.2025).
13. Security and Human Rights — United States Department of State. URL: <https://www.state.gov/security-and-human-rights> (дата звернення: 01.10.2025).

14. The Department of Defense Releases the Updated Strategic Management Plan for Fiscal Years 2022–2026. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3740384/the-department-of-defense-releases-the-updated-strategic-management-plan-for-fi/> (дата звернення: 01.10.2025).

15. Hughes W. National Guard strengthens NATO readiness in Europe. 2022. URL: <https://www.nationalguard.mil/News/Article-View/Article/3049738/national-guard-strengthens-nato-readiness-in-europe/> (дата звернення: 01.10.2025).

16. Walter C. Ladwig III, Mukherjee A. Institutions of democratic control and oversight. Research handbook on civil–military relations. 2025. P. 99–116. URL: <https://www.walterladwig.com/Articles/Institutions%20of%20democratic%20control%20and%20oversight.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

17. Darwish A. Ukrainian Military Tech Timeline and Analysis (2022–2025). 2025. URL: <https://bisi.org.uk/reports/ukrainian-military-tech-timeline-and-analysis-20222025> (дата звернення: 01.10.2025).

References

1. Defining hybrid warfare: the Russian experience: an analysis of propaganda mechanisms and their importance in developing foreign policy (2020) RISR, no. 23. Available at: https://www.animv.ro/wp-content/uploads/2022/04/4_Popescu_Dobre.pdf

2. Hybrid Warfare: Books & Ebooks — NATO Library (n.d.) Available at: <https://natolibguides.info/hybridwarfare/books>

3. Gobinet, P. (2008) ‘Gendarmerie alternative: Is there a case for the existence of police organisations with military status in the twenty-first century European security apparatus?’, International Journal of Police Science & Management, 10(4), pp. 448–463. Available at: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/gendarmerie-alternative-there-case-existence-police-organisations>

4. Assessment of threats to Ukraine’s national security through the prism of the Kingdom of the Netherlands’ experience (2025) Political Science and Security Studies Journal, 6(1), pp. 6–9. Available at: <http://psssj.eu/index.php/ojsdata/article/download/177/207>

5. (In)security in Post-Soviet Eurasia: Contributions from Critical Security Studies (2013) Available at: <https://journals.openedition.org/eces/1582>

6. Toft, M. D. (2018) A legitimacy chain approach to security sector reform: Working for citizens and states. Available at: <https://www.theigc.org/sites/default/files/2018/04/Security-sector-reform.pdf>

7. Blocksome, P. (2013) Internal Security Forces. Available at: <https://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2013/04/IAS-002-APR13.pdf>

8. Kähkö, I. and Honig, J. W. (2025) ‘Ukraine’s not-so-whole-of-society at war: Force generation in modern developed societies’. Available at: <https://publications.armywarcollege.edu/News/Display/Article/4129322/ukraines-not-so-whole-of-society-at-war-force-generation-in-modern-developed-so/>

9. Martinho, J. D. (2022) ‘Maritime gendarmeries: a possible conceptual approach to their added value’, Journal of Stability Policing, no. 1. Available at: <https://www.coespu.org/index.php/articles/maritime-gendarmeries-possible-conceptual-approach-their-added-value>

10. United Nations Peacekeeping (n.d.) ‘Security sector reform’. Available at: <https://peacekeeping.un.org/en/security-sector-reform>

11. Sparrow, M. K. (2015) Measuring performance in a modern police organization. New Perspectives in Policing, bulletin, 37 p. Available at: https://scholar.harvard.edu/files/msparrow/files/measuring_performance_in_a_modern_police_organization-nij_perspectives_in_policing-march_2015.pdf

12. Biddle, S. (2017) ‘Military effectiveness’, Oxford Research Encyclopedia of International Studies. Available at: <https://oxfordre.com/internationalstudies/display/10.1093/acrefore/9780190846626.001.0001/acrefore-9780190846626-e-35>

13. U.S. Department of State (n.d.) ‘Security and Human Rights’. Available at: <https://www.state.gov/security-and-human-rights>

14. U.S. Department of Defense (n.d.) ‘The Department of Defense releases the updated Strategic Management Plan for Fiscal Years 2022–2026’. Available at: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3740384/the-department-of-defense-releases-the-updated-strategic-management-plan-for-fi/>

15. Hughes, W. (2022) ‘National Guard strengthens NATO readiness in Europe’. Available at: <https://www.national-guard.mil/News/Article-View/Article/3049738/national-guard-strengthens-nato-readiness-in-europe/>

16. Ladwig III, W. C. and Mukherjee, A. (2025) ‘Institutions of democratic control and oversight’, in Research handbook on civil–military relations, pp. 99–116. Available at: <https://www.walterladwig.com/Articles/Institutions%20of%20democratic%20control%20and%20oversight.pdf>

17. Darwish, A. (2025) Ukrainian Military Tech Timeline and Analysis (2022–2025). Available at: <https://bisi.org.uk/reports/ukrainian-military-tech-timeline-and-analysis-20222025>

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

УДК 351:342.81:342.843

Гриськов Михайло Миколайович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Hryskov Mykhailo

Postgraduate Student of the

Department of Public Management and Administration

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: 0009-0004-3101-9465

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-8

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИБОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF DIGITALIZATION OF THE ELECTORAL PROCESS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Цифровізація виборчого процесу є одним із найважливіших напрямів забезпечення ефективності публічного управління у сфері забезпечення прозорості та доступності проведення виборів, всеукраїнського та місцевого референдуму державними та місцевими органами публічного управління, в тому числі спеціально створеними для проведення виборів чи референдуму. Забезпечення ефективного застосування організаційно-правового механізму цифровізації виборчого процесу має важливе теоретичне та практичне значення, особливо враховуючи необхідність проведення виборів протягом найближчого часу після завершення війни та скасування правового режиму воєнного стану.

Мета. Метою дослідження є розкриття основних напрямків визначення організаційно-правових засад цифровізації виборчого процесу в Україні, в тому числі на прикладі використання Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Вибори» та Державного реєстру виборців у виборчому процесі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо цифровізації виборчого процесу; 2) праці науковців, які досліджували питання впровадження електронного голосування в Україні, зарубіжний досвід здійснення електронного голосування.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний метод (надав можливість зібрати необхідні дані для вивчення проблематики впровадження електронного голосування); спостереження (дозволили опрацювати праці науковців щодо визначення організаційно-правових засад цифровізації виборчого процесу); логічно-го узагальнення результатів (надав можливість сформулювати висновки).

Результати. У науковій статті розкрито особливості впровадження електронного голосування в Україні, вказано, що частково відповідний організаційно-правовий механізм впроваджено, як на рівні програмних нормативних документів, окремих нормативно-правових актів, так і на рівні окремих інформаційно-телекомунікаційних систем. Зокрема, на цей час функціонують Державний реєстр виборців та Інформаційно-аналітична система «Вибори», що відновлені після тимчасового припинення роботи з 2022 року, а з грудня 2025 року заплановано впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Всеукраїнський референдум» як компонента Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Вибори» шляхом її модернізації. Заплановано впровадження інтернет-голосування, машинного голосування, голосування поштою у формі проведення експерименту або пілотного проєкту.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на напрямках удосконалення законодавства щодо організаційного та інституційного впровадження електронного голосування.

Ключові слова: електронне голосування, виборчий процес, інформаційно-телекомунікаційні технології, організаційно-правовий механізм.



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

Summary. Introduction. Digitalization of the electoral process is one of the most important areas of ensuring the effectiveness of public administration in the field of ensuring transparency and accessibility of elections, all-Ukrainian and local referendums by state and local public administration bodies, including those specially created for holding elections or referendums. Ensuring the effective application of the organizational and legal mechanism for digitalizing the electoral process is of important theoretical and practical importance, especially given the need to hold elections in the near future after the end of the war and the abolition of the legal regime of martial law.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the main areas of determining the organizational and legal principles of digitalizing the electoral process in Ukraine, including the example of using the Unified Information and Analytical System "Elections" and the State Register of Voters in the electoral process.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the digitalization of the electoral process; 2) works of scientists who studied the issue of introducing electronic voting in Ukraine, foreign experience in implementing electronic voting.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: empirical method (provided an opportunity to collect the necessary data to study the issues of implementing electronic voting); observation (allowed us to process the works of scientists on determining the organizational and legal principles of digitizing the electoral process); logical generalization of results (provided an opportunity to formulate conclusions).

Results. The scientific article reveals the features of the implementation of electronic voting in Ukraine, it is indicated that partially the corresponding organizational and legal mechanism has been implemented, both at the level of program regulatory documents, individual regulatory and legal acts, and at the level of individual information and telecommunication systems. In particular, at the moment the State Register of Voters and the Information and Analytical System "Elections" are operating, which have been restored after a temporary suspension of work since 2022, and from December 2025 it is planned to implement the information and communication system "All-Ukrainian Referendum" as a component of the Unified Information and Analytical System "Elections" by modernizing it. It is planned to introduce Internet voting, machine voting, and postal voting in the form of an experiment or pilot project.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on areas of improving legislation regarding the organizational and institutional implementation of electronic voting.

Key words: electronic voting, electoral process, information and telecommunication technologies, organizational and legal mechanism.

Постановка проблеми. Цифровізація виборчого процесу є одним із найважливіших напрямів забезпечення ефективності публічного управління у сфері забезпечення прозорості та доступності проведення виборів, всеукраїнського та місцевого референдуму державними та місцевими органами публічного управління, в тому числі спеціально створеними для проведення виборів чи референдуму. Особливо актуальною цифровізація виборчого процесу стає в контексті небезпек, викликаних російсько-українською війною, ракетними обстрілами, знищенням інфраструктури, в тому числі що може використовуватися для забезпечення виборчого процесу, масовими міграційними процесами, що призвело до зміни місця проживання (і голосування в майбутньому) сотень тисяч, а то й мільйонів українців. В цьому аспекті важливим є як відновлення тих інформаційно-комунікаційних технологій, що використовувалися під проведення президентських, парламентських та місцевих виборів у минулому, в тому числі реєстру виборців, інформаційно-аналітичних систем Центральної виборчої комісії, що були зупинені на час дії правового режиму воєнного стану, так і впровадження нових форм голосування, які б мінімізували скупчення людей в межах виборчих дільниць, пришвидшувало процес встановлення результатів виборів чи референдуму, забезпечило активне та пасивне виборче право для громадян Укра-

їни, які перебувають за межами України або в регіонах, наближених до зони бойових дій. Цифровізація створює нові можливості для автоматизації обліку виборців, обробки даних і передачі інформації, в тому числі пов'язаної із процесом голосування. В цьому контексті важливим є як правовий аспект цифровізації виборчого процесу, тобто урегулювання його на нормативно-правовому рівні, визначення основних правових засад здійснення електронного голосування, використання інформаційно-телекомунікаційних технологій як виборцями, іншими суб'єктами виборчого процесу, так і виборчими комісіями; так і організаційний та інституційний аспект, що передбачає узгоджену взаємодію виборчих комісій, державних органів, органів місцевого самоврядування та технічних адміністраторів інформаційних систем щодо організаційного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення роботи та застосування відповідних систем у виборчому процесі. Забезпечення ефективного застосування організаційно-правового механізму цифровізації виборчого процесу має важливе теоретичне та практичне значення, особливо враховуючи необхідність проведення виборів протягом найближчого часу після завершення війни та скасування правового режиму воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика електронного голосування в Україні та інших державах, організаційно-правових аспек-

тів його впровадження в Україні стала предметом наукового дослідження великої кількості науковців. Зокрема, окремі моделі та форми електронного голосування, міжнародні та європейські стандарти його здійснення, а також зарубіжний досвід його впровадження були досліджені такими вченими, як Р.І. Була [1], Р.О. Гаврік [2], Ю.В. Камардіна [3], Н.В. Ортинська [4], Є.О. Цокур [5], І.О. Чайка [5], Є.М. Черних [2]; окремі прикладні проблеми, що виникають під час впровадження електронного голосування досліджувалися О.В. Стоговою [6] та Д.В. Мурач [6]; особливості використання електронних технологій при здійсненні народного волевиявлення дослідив А.А. Павзюк [7]. Велике прикладне значення (у світлі реформування законодавства України про вибори та референдум) мають наукові дослідження проблематики запровадження електронного голосування в Україні на законодавчому рівні (Р.О. Гаврік [8], О.В. Токар-Остапенко [9], Є.О. Цокур [5], І.О. Чайка [5]). В той же час, питання організаційно-правового механізму цифровізації виборчого процесу залишилося поза увагою науковців, лише Я.В. Янсонс частково розглядав це питання, але ширше — в контексті ретроспективи правового механізму впровадження електронної демократії в цілому, включаючи такі інструменти електронної демократії як електронні звернення, електронні петиції, електронний парламент, електронне правосуддя, електронні вибори та референдум [10].

Метою статті є розкриття основних напрямків визначення організаційно-правових засад цифровізації виборчого процесу в Україні, в тому числі на прикладі використання Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Вибори» та Державного реєстру виборців у виборчому процесі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо цифровізації виборчого процесу; 2) праці науковців, які досліджували питання впровадження електронного голосування в Україні, зарубіжний досвід здійснення електронного голосування.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний метод (надав можливість зібрати необхідні дані для вивчення проблематики впровадження електронного голосування); спостереження (дозволив опрацювати праці науковців щодо визначення організаційно-правових засад цифровізації виборчого процесу); логічного узагальнення результатів (надав можливість сформулювати висновки).

Виклад основного матеріалу. Як правильно зазначається у науковій літературі, цифрова трансформація українського суспільства неможлива без запровадження елементів електронного урядування, які передбачають можливість автоматизації надання адміністративних послуг переважно за рахунок застосування інформаційно-телекомунікаційних

технологій, електронних судових систем та розширення елементів електронної демократії, включаючи запровадження електронного голосування. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, з метою розширення можливостей громадян брати участь у процесі державотворення та державного управління все ширше застосовуються інструменти електронної демократії, одним із яких є електронне голосування [2, с. 60]. На сьогодні електронне голосування на виборах та референдумах, інші альтернативні традиційному форми голосування, в тому числі голосування поштою впроваджені у таких державах як Естонія (на рівні місцевих та парламентських виборів), Франція (для голосування громадян, які перебувають за кордоном), США (на рівні виборів у Конгрес), Швейцарії (для голосування на місцевих (кантональних) референдумах) [1, с. 244–245; 8, с. 295]. Поширеними при цьому є такі форми електронного голосування як голосування на виборчій дільниці з використанням спеціальної електронної системи, перфорованих карт чи оптичних систем, сенсорних машин для голосування, машин для голосування, які здійснюють автоматичний підрахунок результатів голосування, дистанційне інтернет-голосування [4, с. 39; 5, с. 142; 6, с. 39–40] або голосування через мережу Інтернет, однак через використання електронних пристроїв, розташованих на виборчих дільницях [3, с. 217]. Крім цього, станом на сьогодні у 19 країнах-членах ЄС застосовується поштове голосування, як правило для голосування у закордонному виборчому окрузі [11].

На сьогодні в Україні вже наявна часткова нормативно-правова та організаційна база проведення електронного голосування, як на рівні програмних нормативних документів, окремих нормативно-правових актів, так і на рівні окремих інформаційно-телекомунікаційних систем.

Зокрема, ще у Концепції розвитку електронної демократії, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 797-р передбачалася розробка нормативно-правової бази для забезпечення організаційно-правового механізму впровадження електронного голосування, в тому числі забезпечення розроблення існуючим на той час Державним агентством з питань електронного урядування (на цей час цей орган перетворено у Міністерство цифрової трансформації України) пропозицій щодо основних засад електронного голосування під час проведення виборів та референдумів; інше розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 року № 405-р передбачало протягом 2019–2020 років подання законопроекту «Про електронне голосування» [8, с. 294]. На виконання положень Плану реалізації Концепції розвитку електронної демократії було розроблено та подано низку проєктів законів «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення виборчих прав громадян України шляхом запровадження на виборах

голосування поштою та Інтернет-голосування» (реєстр. № 10129 від 06.03.2019 року) та «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення виборчого законодавства» (реєстр. № 3485 від 18.05.2020 року). Ці законопроекти визначають основні засади здійснення цифровізації виборчого процесу, однак перший передбачає реформування процесу проведення виборів, запроваджуючи поруч із традиційним голосуванням інші дві форми голосування — голосування через мережу Інтернет та голосування поштою, а другий — лише допускає можливість запровадження електронного голосування як пілотного проекту на окремих виборчих дільницях [12; 13].

Так, відповідно до проекту Закону України № 10129 громадянин України, який має право голосу, може проголосувати на виборах шляхом інтернет-голосування або шляхом голосування поштою, які є додатковими способами голосування (у разі подання відповідної заяви до відповідної виборчої комісії за тридцять днів до дня голосування на виборах, причому у разі ініціювання інтернет-голосування заява подається в електронній формі). Цим же проектом Закону було визначено інституційний та організаційний механізм реалізації його положень: Центральна виборча комісія України повинна була затвердити форми електронної заяви про інтернет-голосування та заяви про голосування поштою, порядок організації, проведення інтернет-голосування та голосування поштою та порядок підрахунку голосів на виборах шляхом інтернет-голосування та голосування поштою, а виборчі комісії — забезпечити організацію та проведення інтернет-голосування та голосування поштою. Також на Центральну виборчу комісію України як розпорядника Державного реєстру виборців було покладено обов'язок протягом трьох місяців з моменту запровадження інтернет-голосування та голосування поштою забезпечити налагодження програмних засобів автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи Державного реєстру виборців [9, с. 30; 12]. На жаль, проект Закону України № 10129 був поданий напередодні завершення повноважень попередньої каденції Верховної Ради України, і на жаль він не був розглянутий, а чинний склад Верховної Ради України вже не розглядав цей законопроект.

Інший проект Закону України за № 3485, що в подальшому був прийнятий, передбачав внесення змін до Виборчого кодексу України і надає можливість Центральній виборчій комісії України прийняти рішення про впровадження інноваційних технологій, технічних та програмних засобів під час організації та проведення виборів у формі проведення експерименту або пілотного проекту стосовно: голосування виборців на виборчій дільниці за допомогою технічних засобів та програмних засобів (машинне голосування); проведення підрахунку голосів виборців за допомогою технічних засобів для електронного

підрахунку голосів; складання протоколів про підрахунок голосів, підсумки та результати голосування з використанням інформаційно-аналітичної системи [6]. Таким чином, запровадження електронного голосування на парламентських, президентських чи місцевих виборах наразі є можливим, але лише як пілотний проект і лише в межах окремих дільниць, а впровадження його в межах всієї країни чи відповідної територіальної громади є можливим лише після подальшого внесення змін до виборчого законодавства, які на жаль на цей час навіть не пропонуються, виходячи із неможливості проведення виборів в умовах правового режиму воєнного стану [13].

На цифровізацію процесу реалізації громадянами України права на вирішення основних питань державного життя, але вже не у виборчому контексті, а контексті участі у всеукраїнському референдумі спрямовані положення ст. 116 Закону України «Про всеукраїнський референдум» від 26 січня 2021 року, в якому передбачається з дня набрання чинності законом щодо застосування інноваційних технологій з електронного (машинного) голосування можливість здійснення електронного голосування засобами автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи та встановлення його результатів спеціально створеною дільничною комісією з електронного голосування на підставі даних автоматизованої інформаційно-телекомунікаційної системи [8, с. 295]. В цьому випадку можливість електронного голосування під час референдуму передбачається, однак відповідна норма не підкріплена відповідними процесуальними нормами, які ще мають бути прийняті в подальшому.

Говорячи про існуючі інформаційно-телекомунікаційні системи, можемо зазначити передусім що на цей час впроваджено Державний реєстр виборців та Інформаційно-аналітичну систему «Вибори».

Перший було запроваджено відповідно до Закону України «Про Державний реєстр виборців» від 22 лютого 2007 року з метою зберігання, обробки даних, які містять передбачені цим Законом відомості, та користування ними, створена для забезпечення державного обліку громадян України, які мають право голосу. Завданнями Реєстру є: ведення персоналізованого обліку виборців; складання списків виборців для проведення виборів Президента України, народних депутатів України, місцевих виборів, всеукраїнського та місцевих референдумів; облік виборчих дільниць, які існують на постійній основі. Реєстр ведеться в електронній формі з єдиною централізованою базою даних, яка містить персональні дані усіх виборців України (їх прізвища, ім'я та по батькові, дата та місце народження, унікальний номер запису в Єдиному державному демографічному реєстрі як ідентифікаційні персональні дані; виборча адреса, номер виборчого округу та виборчої дільниці, відомості про постійну нездатність виборця самостійно пересуватися як персональні дані, які ви-

значають місце та умови голосування виборця; дата набуття виборцем громадянства України або його припинення, дата поновлення дієздатності, смерті виборця чи оголошення його померлим, скасування рішення суду про оголошення особи, включеної до Державного реєстру виборців, померлою, службові відмітки про вибуття виборця із зареєстрованого місця проживання чи про проходження виборцем строкової військової служби, посилання на документи, що стали підставою для внесення відповідних даних — як службові персональні дані). У зв'язку із повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, відповідно до постанови Центральної виборчої комісії України від 24 лютого 2022 року № 61 тимчасово припинено функціонування автоматизованої інформаційно-комунікаційної системи «Державний реєстр виборців» на час дії воєнного стану. Надалі по мірі стабілізації безпекової обстановки відбувалося поступове відновлення роботи Реєстру: відповідно до постанови ЦВК від 22 грудня 2023 року № 83 частково відновлено роботу Реєстру у частині періодичної актуалізації (періодичного поновлення) бази даних Державного реєстру виборців; відповідно до постанови ЦВК України від 20 вересня 2024 року № 54 відновлено облік виборчих дільниць, що існують на постійній основі, а відповідно до постанови від 23 грудня 2025 року № 73 відновлено функціонування автоматизованої інформаційно-комунікаційної системи «Державний реєстр виборців» в частині взаємодії з виборцями з 1 січня 2026 року [7, с. 63–64; 14; 15].

Якщо зазначити про Інформаційно-аналітичну систему «Вибори», то ця система функціонує на рівні підсистем «Вибори народних депутатів України», «Вибори Президента України» та «Місцеві вибори» з 1998–2010 років і застосовується з метою завантаження відомостей із подань щодо кандидатур до складу виборчих комісій, перевірки кандидатур на предмет відповідності вимогам закону, жеребкування щодо введення кандидатур до складу виборчих комісій, підготовки проектів постанов про формування виборчих комісій, про внесення змін до складу цих комісій, обліку кількості та меж територіальних виборчих округів, обліку партій, якими прийнято рішення про участь у виборах, облік зареєстрованих кандидатів у народні депутати, депутати місцевих рад, кандидатів на посаду міських голів, їх перевірки на предмет виконання вимог за-

кону, обліку результатів виборів та відображення відповідної інформації на сайті ЦВК, в тому числі про підстави припинення повноважень членів виборчих комісій, підстави скасування реєстрації кандидатів та відмови у реєстрації кандидатом, підстави дострокового припинення повноважень депутата. В подальшому, з грудня 2025 року було прийнято рішення про створення автоматизованої інформаційно-комунікаційної системи «Всеукраїнський референдум» як компонента Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Вибори» шляхом її модернізації [14; 16].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, на сьогодні в Україні вже наявна часткова нормативно-правова та організаційна база проведення електронного голосування, як на рівні програмних нормативних документів, окремих нормативно-правових актів, так і на рівні окремих інформаційно-телекомунікаційних систем. На цей час функціонують Державний реєстр виборців та Інформаційно-аналітична система «Вибори», що відновлені після тимчасового припинення роботи з 2022 року, а з грудня 2025 року заплановано впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Всеукраїнський референдум» як компонента Єдиної інформаційно-аналітичної системи «Вибори» шляхом її модернізації. Відповідні системи застосовуються для ведення списків осіб, які мають виборчі права, визначення місця та умов їх голосування, підрахунку голосів на місцевих, парламентських та президентських виборах, оцифрування даних про склад виборчих комісій, цифровізація процесів формування цих комісій, реєстрації кандидатів та відмови у реєстрації кандидатом тощо. Відповідно до Плану реалізації Концепції розвитку електронної демократії заплановано запровадження електронного голосування як дистанційного інтернет-голосування та голосування поштою (відповідно до проекту Закону № 10129) та впровадження інноваційних технологій, технічних та програмних засобів під час організації та проведення виборів у формі проведення експерименту або пілотного проекту щодо машинного голосування, електронного підрахунку голосів виборців (відповідно до проекту Закону № 3485).

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на напрямках удосконалення законодавства щодо організаційного та інституційного впровадження електронного голосування.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Була Р. Світовий досвід е-виборів та е-голосування: перспективи та досвід для України. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії*. 2025. Вип. 58. С. 242–250. DOI: <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.30>
2. Гаврік Р. О. Естонський досвід здійснення електронного голосування: перспективи запровадження в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 6. С. 60–63. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.13>
3. Камардіна Ю. В., Черних Є. М. Правове регулювання і реалізація електронного голосування: міжнародний досвід та впровадження в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 1. С. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.32782/392267>
4. Ортинська Н. В. Електронне голосування: виклики легітимності та перспективи впровадження в Україні. *Право.ua*. 2025. № 3. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.71404/LAW.UA.2025.3.6>
5. Чайка І., Цокур Є. Цифровізація виборів в Україні і світі: етичні виміри феномену. *Humanities Studies*. 2024. Вип. 20 (97). С. 140–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-16>
6. Стогова О. В., Мурач Д. В. Електронне голосування: проблеми та перспективи запровадження. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 3. С. 38–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/8>
7. Павзюк А. А. Використання е-технологій при здійсненні народного волевиявлення: конституційно-правове дослідження. Дис. ... докт. філ. Спец. 081 — Право. Одеса, 2023. 242 с.
8. Гаврік Р. О. До питання про перспективи запровадження електронного голосування в Україні в контексті реалізації концепції розвитку електронної демократії та діджиталізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2022. № 2 (70). С. 297–302. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.45>
9. Токар-Остапенко О. В. Упровадження системи електронного голосування в Україні: правове регулювання та поточна ситуація. *Стратегічна панорама*. 2022. № 1. С. 26–41. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2022.03>
10. Янсонс Я. В. Розвиток правового механізму публічного управління впровадженням інструментів публічної демократії. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.13>
11. Дріза Мауер А., Кортъє В., Кулик О., Рабич А., Венгер В., Перейра О. Оцінка ризиків та можливості використання альтернативних форм голосування на післявоєнних виборах в Україні з фокусом на інтернет-голосуванні. К.: Рада Європи, 2024. 105 с. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44410.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
12. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення виборчих прав громадян України шляхом запровадження на виборах голосування поштою та інтернет-голосування від 6 березня 2019 року (реєстр. № 10129). *Законопроекти. Законотворчість*. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=65637&pf35401=478443> (дата звернення: 01.02.2026).
13. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення виборчого законодавства від 18 травня 2020 року (реєстр. № 3485). *Законопроекти. Законотворчість*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/2382> (дата звернення: 02.02.2026).
14. Магера А. Використання електронних реєстрів у виборчому процесі України та шляхи оптимізації. К.: Рада Європи, 2020. 68 с. URL: <https://rm.coe.int/study-elections-lists-andrii-magera/16809ec314> (дата звернення: 01.02.2026).
15. Комісія відновила функціонування АІКС «Державний реєстр виборців» у повному обсязі. *Центральна виборча комісія*. URL: <https://www.cvk.gov.ua/novini/komisiya-vidnovila-funktsionuvannya-aiks-derzhavniy-reiestr-vibortsiv-u-povnomu-obsyazi.html> (дата звернення: 01.02.2026).
16. ЦВК вирішила створити АІКС «Всеукраїнський референдум». *Центральна виборча комісія*. URL: <https://www.cvk.gov.ua/novini/tsvk-virishila-stvoriti-aiks-vseukrainskiy-referendum.html> (дата звернення: 01.02.2026).

References

1. Bula, R. (2025). Svitovyi dosvid e-vyboriv ta e-holosuvannia: perspektvyv ta dosvid dlia Ukrainy [World experience of e-elections and e-voting: prospects and experience for Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriiia filos.-politolog. studii*, 58, 242–250. <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.58.30> [in Ukrainian].
2. Havrik, R. O. (2023). Estonskyi dosvid zdiisnennia elektronnoho holosuvannia: perspektvyv zaprovadzhennia v Ukraini [Estonian experience of implementing electronic voting: prospects for implementation in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6, 60–63. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.13> [in Ukrainian].
3. Kamardina, Yu. V., Chernykh, Ye. M. (2022). Pravove rehuliuвання i realizatsiia elektronnoho holosuvannia: mizhnarodnyi dosvid ta vprovadzhennia v Ukraini [Legal regulation and implementation of electronic voting: international experience and implementation in Ukraine]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*, 1, 214–221. <https://doi.org/10.32782/392267> [in Ukrainian].
4. Ortynska, N. V. (2025). Elektronne holosuvannia: vyklyky lehitymnosti ta perspektvyv vprovadzhennia v Ukraini [Electronic voting: challenges of legitimacy and prospects for implementation in Ukraine]. *Pravo.ua*, 3, 38–42. <https://doi.org/10.71404/LAW.UA.2025.3.6> [in Ukrainian].
5. Chaika, I., Tsokur, Ye. (2024). Tsyfrovizatsiia vyboriv v Ukraini i sviti: etychni vymiry fenomenu [Digitalization of elections in Ukraine and the world: ethical dimensions of the phenomenon]. *Humanities Studies*, 20 (97), 140–147. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-16> [in Ukrainian].

6. Stohova, O. V., Murach, D. V. (2021). Elektronne holosuvannia: problemy ta perspektyvy zaprovadzhennia [Electronic voting: problems and prospects of implementation]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, 3, 38–40. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-3/8> [in Ukrainian].
7. Pavziuk, A. A. (2023). Vykorystannia e-tehnolohii pry zdiisnenni narodnoho volevyiavlennia: konstytutsiino-pravove doslidzhennia [The use of e-technologies in the implementation of the popular will: constitutional and legal research]. *Dys. ... dokt.fil. Spets. 081 — Pravo*. Odesa, 242 p. [in Ukrainian].
8. Havrik, R. O. (2022). Do pytannia pro perspektyvy zaprovadzhennia elektronnoho holosuvannia v Ukraini v konteksti realizatsii kontseptsii rozvytku elektronnoi demokracji ta didzhytalizatsii [On the question of the prospects for the introduction of electronic voting in Ukraine in the context of implementing the concept of the development of electronic democracy and digitalization]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Pravo*, 2 (70), 297–302. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.45> [in Ukrainian].
9. Tokar-Ostapenko, O. V. (2022). Uprovadzhennia systemy elektronnoho holosuvannia v Ukraini: pravove rehuliuвання ta potochna sytuatsiia [Implementation of the electronic voting system in Ukraine: legal regulation and current situation]. *Stratehichna panorama*, 1, 26–41. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1.2022.03> [in Ukrainian].
10. Iansons, Ya. V. (2020). Rozvytok pravovoho mekhanizmu publichnoho upravlinnia vprovadzhenniam instrumentiv publichnoi demokracji [Development of the legal mechanism of public administration through the introduction of public democracy tools]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3 (26), 83–90. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.13> [in Ukrainian].
11. Driza Mauer, A., Kortie, V., Kulyk, O., Rabych, A., Venher, V., Pereira, O. (2024). Otsinka ryzykiv ta mozhlyvosti vykorystannia alternatyvnykh form holosuvannia na pislivoiennykh vyborakh v Ukraini z fokusom na internet-holosuvanni [Assessment of risks and possibilities of using alternative forms of voting in post-war elections in Ukraine with a focus on online voting]. K.: Rada Yevropy, 105 p. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/44410.pdf> [in Ukrainian].
12. Projekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia vyborchych prav hromadian Ukrainy shliakhom zaprovadzhennia na vyborakh holosuvannia poshtoiu ta internet-holosuvannia vid 6 bereznia 2019 roku (reistr. № 10129) [Draft Law on Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring the Electoral Rights of Citizens of Ukraine by Introducing Postal Voting and Internet Voting in Elections dated March 6, 2019 (Registration No. 10129)]. *Zakonoproiekty. Zakonotvorchist*. URL: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=65637&pf35401=478443> [in Ukrainian].
13. Proiekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vdoskonalennia vyborchoho zakonodavstva vid 18 travnia 2020 roku (reistr. № 3485) [Draft Law on Amendments to Certain Laws of Ukraine on Improving Electoral Legislation of May 18, 2020 (Registration No. 3485)]. *Zakonoproiekty. Zakonotvorchist*. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/2382> [in Ukrainian].
14. Mahera, A. (2020). Vykorystannia elektronnykh reiestriv u vyborchomu protsesi Ukrainy ta shliakhy optymizatsii [The Use of Electronic Registers in the Electoral Process of Ukraine and Ways to Optimize]. Kyiv: Rada Yevropy, 68 p. URL: <https://rm.coe.int/study-elections-lists-andrii-magera/16809ec314> [in Ukrainian].
15. Komisiia vidnovyla funktsionuvannia AIKS “Derzhavnyi reistr vybortsiv” u povnomu obsyazi [The Commission has fully restored the functioning of the AICS “State Register of Voters”]. *Tsentralna vyborcha komisiia*. URL: <https://www.cvk.gov.ua/novini/komisiya-vidnovila-funktsionuvannya-aiks-derzhavnyi-reistr-vybortsiv-u-povnomu-obsyazi.html> [in Ukrainian].
16. TsVK vyrishyla stvoryty AIKS “Vseukrainskyi referendum” [The Central Election Commission decided to create the All-Ukrainian Referendum]. *Tsentralna vyborcha komisiia*. URL: <https://www.cvk.gov.ua/novini/tsvk-virishila-stvoriti-aiks-vseukrainskyi-referendum.html> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

УДК 351.82:620.9:346.548(4-67ЄС)

Донченко Олександр Сергійович*доктор філософії у галузі знань**«Публічне управління та адміністрування»,**доцент кафедри публічного управління та права**Дніпровська академія неперервної освіти***Donchenko Oleksandr***PhD in Public Administration,**Associate Professor of the Department of Public Administration and Law**Dnipro Academy of Continuing Education*

ORCID: 0000-0002-8654-4572

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-10

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ ЄС27: КОМПЗИТИЙ ІНДЕКС І ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

INSTITUTIONAL CAPACITY OF NATIONAL CONSUMER PROTECTION SYSTEMS IN THE ENERGY SECTOR OF THE EU-27: A COMPOSITE INDEX AND COMPARATIVE ANALYSIS

Анотація. Вступ. У статті актуалізовано проблему інституційної спроможності національних систем захисту прав споживачів у сфері енергетики в умовах декарбонізації, цифровізації та посилення соціальної вразливості домогосподарств у країнах ЄС-27. Обґрунтовано, що формальне закріплення споживчих прав у праві ЄС саме по собі не гарантує їх реальної дії, якщо національні інституції не забезпечують доступність процедур, своєчасний розгляд скарг, виконуваних рішень, зв'язок із наглядом і належний захист вразливих споживачів. На цьому тлі національна система захисту прав споживачів у сфері електроенергетики розглядається як багаторівнева інституційна конфігурація, що поєднує енергетичних регуляторів, органи альтернативного вирішення спорів, омбудсманські механізми, органи загального споживчого захисту та соціальні інституції.

Мета. Метою дослідження є конструювання та операціоналізація композитного індексу інституційної спроможності національних систем захисту прав споживачів у сфері енергетики, а також його застосування для порівняльного вимірювання та інтерпретації міжкраїнних відмінностей у ЄС27. Додатково поставлено завдання розмежувати виміри *de jure* і *de facto*, виявити інституційні конфігурації, асоційовані з вищими показниками спроможності, та окреслити аналітичну цінність отриманої інструментарію для подальшого використання в реформуванні систем публічного управління.

Матеріали і методи. Дослідження виконано в межах порівняльного інституційного дизайну, де одиницею аналізу є країна ЄС27 у секторі роздрібного споживання електроенергії. Емпіричну основу становить стандартизований масив даних, що охоплює 27 країн, 26 індикаторів та 702 спостереження типу «країна × індикатор». Джерельну базу сформовано на основі нормативноправових актів, регуляторних процедур, правил ADR та омбудсманських схем, річних звітів і документально підтверджених прикладів застосування. Кодування здійснено за уніфікованим протоколом із розмежуванням *de jure* та *de facto*. Інституційну спроможність операціоналізовано за п'ятьма вимірами: Architecture, Redress, Enforcement, Collective & Vulnerable, Governance. Для забезпечення зіставності застосовано мінімум нормалізацію, зважене агрегування та перевірки стійкості ранжувань через альтернативні схеми вагування і кореляції Спірмена.



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

Результати. Установлено, що середнє значення *effective* версії індексу для ЄС27 становить 0,803, однак розподіл результатів виявляє чітку стратифікацію на лідируючий, середній і нижній сегменти. Найвищі позиції займають системи, у яких механізми відновлення порушених прав функціонально поєднані з наглядововиконавчим блоком та інституційною керованістю. Виявлено, що ключовими предикторами високої спроможності є не стільки загальна нормативна насиченість системи, скільки конфігурація вимірів *Redress*, *Enforcement* і *Governance*. Доведено відсутність єдиної «ідеальної» архітектури: високі результати можуть досягатися різними інституційними маршрутами за умови їх функціональної інтегрованості. Показано також, що вищі значення індексу систематично пов'язані з більшою документально підтвердженою практикою функціонування механізмів захисту, тобто з вищим покриттям *de facto*. Отримані результати підтверджують аналітичну значущість розмежування формального закріплення прав і реальної здатності інституцій перетворювати індивідуальну скаргу на виконуваний результат.

Перспективи. Запропонований композитний індекс може бути використаний як інструмент порівняльного моніторингу, оцінювання якості національних моделей захисту прав споживачів, визначення пріоритетів реформ та посилення публічного управління у сфері енергетики. Практична цінність дослідження полягає у можливості його адаптації для України з метою зіставлення із практиками ЄС27, підтримки євроінтеграційних трансформацій та проектування інституційно спроможних механізмів захисту вразливих споживачів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на застосування запропонованої рамки до інших енергетичних і мережевих секторів, використання поздовжніх даних для відстеження динаміки реформ, а також поєднання індексного підходу з якісним аналізом інституційних конфігурацій і причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи захисту.

Ключові слова: інституційна спроможність, захист прав споживачів, енергетика, споживачі електроенергії, ЄС27, композитний індекс, державне управління, ADR.

Summary. Introduction. The article foregrounds the problem of the institutional capacity of national consumer protection systems in the energy sector under conditions of decarbonisation, digitalisation, and increasing household social vulnerability across the EU-27. It argues that the formal entrenchment of consumer rights in EU law does not, in itself, ensure their effective implementation if national institutions fail to provide accessible procedures, timely complaint handling, enforceability of decisions, linkage to supervisory and enforcement mechanisms, and adequate protection for vulnerable consumers. Against this background, the national consumer protection system in the electricity sector is conceptualised as a multi-level institutional configuration combining energy regulators, alternative dispute resolution bodies, ombudsman schemes, general consumer protection authorities, and social institutions.

Purpose. The study aims to construct and operationalise a composite index of the institutional capacity of national consumer protection systems in the energy sector and to apply this index to the comparative measurement and interpretation of cross-country variation within the EU-27. In addition, it seeks to distinguish between *de jure* and *de facto* dimensions, identify institutional configurations associated with higher capacity scores, and demonstrate the analytical value of the proposed instrument for the reform of public administration systems.

Materials and Methods. The study is conducted within a comparative institutional design in which the unit of analysis is the EU-27 country in the retail electricity sector. The empirical basis consists of a standardised dataset covering 27 countries, 26 indicators, and 702 «country × indicator» observations. The evidence base was compiled from legislation, regulatory procedures, ADR rules and ombudsman schemes, annual reports, and documented examples of practical implementation. Coding was carried out according to a unified protocol with a clear distinction between *de jure* and *de facto* components. Institutional capacity was operationalised across five dimensions: Architecture, Redress, Enforcement, Collective & Vulnerable, and Governance. To ensure comparability, the study employed min-max normalisation, weighted aggregation, and robustness checks of rankings through alternative weighting schemes and Spearman rank correlations.

Results. The findings show that the mean value of the effective version of the index for the EU-27 is 0.803; however, the distribution of scores reveals a clear stratification into leading, middle, and lower-performing groups. The highest-ranking systems are those in which consumer redress mechanisms are functionally integrated with supervisory and enforcement structures and supported by stronger governance capacity. The analysis demonstrates that the principal predictors of high institutional capacity are not merely the overall regulatory density of the system, but rather the configuration of the Redress, Enforcement, and Governance dimensions. It is further shown that there is no single «ideal» institutional architecture: high performance can be achieved through different institutional pathways, provided that their elements are functionally integrated. The study also establishes that higher index values are systematically associated with a more extensive documented record of the practical functioning of protection mechanisms, that is, with greater *de facto* coverage. These results confirm the analytical significance of distinguishing between the formal recognition of rights and the actual capacity of institutions to transform an individual complaint into an enforceable outcome.

Prospects. The proposed composite index can serve as an instrument for comparative monitoring, evaluation of the quality of national consumer protection models, identification of reform priorities, and strengthening of public governance in the energy sector. The practical value of the study lies in the possibility of adapting this framework to Ukraine in order to compare its institutional arrangements with EU-27 practices, support European integration reforms, and design institutionally robust mechanisms for the protection of vulnerable consumers. Future research should apply the proposed framework to other energy and

network sectors, use longitudinal data to trace the dynamics of reform, and combine the index-based approach with qualitative analysis of institutional configurations and causal relationships among the elements of the protection system.

Key words: institutional capacity, consumer protection, energy sector, electricity consumers, EU-27, composite index, public administration, ADR.

Постановка проблеми. У праві та політиці Європейського Союзу захист прав споживачів у сфері енергетики давно перестав бути периферійним елементом ринкового регулювання. Умови декарбонізації, цифровізації та децентралізації енергетичних систем істотно змінили місце кінцевого споживача в архітектурі енергетичного ринку. Споживач дедалі частіше постає не лише адресатом публічних гарантій, а й активним учасником ринкових процесів, носієм попиту на гнучкість та одним із ключових бенефіціарів справедливого енергетичного переходу. З огляду на зазначене *acquis* ЄС поєднує вимоги до конкуренції та функціонування внутрішнього енергетичного ринку з розгалуженою системою споживчих гарантій, яка охоплює право на зрозумілу інформацію, прозорі договірні умови, зміну постачальника, доступ до ефективного розгляду скарг і позасудового врегулювання спорів, а також спеціальні механізми захисту вразливих і енергетично бідних споживачів.

Останні енергетичні кризи особливо переконливо засвідчили, що формальне закріплення прав саме по собі ще не забезпечує їх реальної дії. Цінові шоки, ризики відключень, зниження платоспроможності домогосподарств і нерівний доступ до інформації та процедур захисту актуалізували не лише питання обсягу прав споживачів, а й проблему інституційних передумов їх ефективного забезпечення. За таких обставин стійкість енергетичного ринку дедалі більшою мірою залежить від того, наскільки національні інституції здатні своєчасно ідентифікувати вразливість, координувати регуляторні та соціальні заходи, гарантувати доступність захисних механізмів і підтримувати довіру споживачів до ринку в умовах підвищеної турбулентності.

В такому ракурсі, національна система захисту прав споживачів у сфері енергетики постає не як сукупність ізольованих органів, а як багаторівнева інституційна система. До її складу можуть входити національні енергетичні регулятори (NRA), органи альтернативного вирішення спорів (ADR), енергетичні омбудсмени або інші незалежні інституції розгляду скарг, органи загального захисту прав споживачів, соціальні інституції, які керуються процедурними правилами, що визначають стандарти інформування, доступність сервісів, порядок обробки скарг, запобігання відключенням і форми адресної підтримки вразливих груп. Разом із тим право ЄС залишає державам-членам значний простір для визначення конкретної архітектури відповідних гарантій, що закономірно зумовлює істотну національну варіативність організаційних моделей захи-

сту. За таких умов методологічно виправданим стає міждержавне порівняння відповідних національних систем державчленів ЄС, оскільки воно формує нормативно співмірний простір, у межах якого інституційні рішення зіставні за функціями та стандартами, водночас відрізняються архітектурою.

Попри істотний масив досліджень систем альтернативного вирішення спорів, омбудсманських моделей та регуляторного правозастосування, академічний дискурс досі не пропонує відтвореного інструментарію для вимірювання інституційної спроможності систем захисту прав споживачів саме в енергетиці, який охоплював би доступність процедур, строковість розгляду, юридичну силу результатів, їхній зв'язок із механізмами примусу та нагляду, колективний захист і гарантії для вразливих груп, а також чітко розрізняв би виміри *de jure* і *de facto*. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення саме цієї прогалини. Актуальність дослідження визначається його зв'язком із ключовим завданням сучасної енергетичної політики ЄС — забезпеченням ефективного, доступного та інституційно спроможного захисту прав споживачів в умовах криз та енергетичного переходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У доктрині права Європейського Союзу захист споживача розглядають як умову легітимності внутрішнього ринку і водночас як спосіб узгодження ринкових свобод із соціальними цінностями. С. Везерілл переконливо доводить, що споживче право ЄС не обмежується коригуванням ринку, а підтримує справедливість, довіру та рівність доступу [1]. Проте для секторного аналізу, особливо в енергетиці, такого нормативного ракурсу недостатньо, оскільки він лише частково пояснює, як задекларовані права набувають практичної дієвості. Економіко-регуляторна література частково заповнює цю лакуну. М. Армстронг показує амбівалентність зв'язку між конкуренцією та захистом споживачів, а Бен-Шахар і Шнайдер демонструють обмежену ефективність обов'язкового розкриття інформації за умов когнітивних обмежень і складності договорів [2; 3]. У дослідженнях правозастосування, зокрема у збірнику за редакцією Мікліца і Сом'є, результативність споживчого права пов'язують із взаємодією судів, регуляторів, органів альтернативного вирішення спорів і громадських організацій [4]. Натомість Айденмюллер і Енгель застерігають від завищених очікувань щодо мирових угод за умов структурної нерівності сторін. Унаслідок такого зіставлення інституційна спроможність постає не як сукупність формально проголошених прав, а як поєднання доступності

процедур, інституційної незалежності та реального зв'язку з контролем і виконанням рішень [5].

Для енергетичного сектору визначальними стали дослідження універсальної послуги, послуг загального економічного інтересу та регуляторної спроможності. У цій площині споживач є не лише контрагентом приватного постачальника, а й носієм публічного інтересу, адже безперервність постачання, тарифна доступність і енергетична бідність мають колективний вимір. П. Девіс і Е. Шишчак трактують універсальні сервісні зобов'язання як інструмент соціальної доступності в умовах лібералізації, К. Кнілл пов'язує європеїзацію з трансформацією національної політичної спроможності, а Соколовський реконструює перехід електроенергетики до моделей із незалежними регуляторами, unbundling і роздрібною конкуренцією [6; 7; 8]. Водночас у таких роботах засоби правового захисту й відшкодування залишаються периферійними. Економіко-інституційний підхід Мулдера переконливо обґрунтовує регулювання як відповідь на ринкові збої, однак лише частково пояснює, як індивідуальні скарги перетворюються на приписи, санкції чи компенсації [9]. Подібне обмеження властиве і макрополітичному аналізу Версолманна, який добре охоплює еволюцію Європейського енергетичного союзу, але слабше придатний для мікрорівневого вимірювання доступності скарги, строків її розгляду та виконання рішень [10].

Певною мірою цю прогалину заповнюють праці з енергетичного споживчого права. Домаґала, Любіч-Посоховська і Павелчик інтерпретують універсальну послугу як гарантію базового доступу до енергетичних сервісів, Мілчювене і Кіршене аналізують перетворення споживача на активного учасника ринку, Кройцфельдт показує інституційну привабливість омбудсманських схем у Німеччині, Франції та Великій Британії, а Сотешек і Віртіч демонструють, як національна імплементація здатна звужувати обсяг прав вразливих споживачів через високі пороги доступу та процедурні бар'єри [11; 12; 13; 14]. Українська дискусія про енергетичного омбудсмена, представлена працею Цулайі, додатково підкреслює значущість спеціалізованих галузевих механізмів і водночас виявляє брак критеріїв оцінювання їхньої результативності [15]. Принципове значення має й те, що нормативне закріплення права не тотожне реальній можливості ним скористатися. У підсумку галузева література демонструє методологічну диспропорцію — ринкова архітектура вивчена значно глибше, ніж механізми, здатні конвертувати індивідуальний спір у зміну поведінки постачальника.

Виразний евристичний потенціал має емпірична література про ADR та ODR у ЄС. Звіт Європейського парламенту, підготовлений Тенхунен і Бланкарт, фіксує нерівномірність імплементації та відмінності у процедурній доступності [16], а Кая

і Шахін-Шенґюль систематизують вимоги до незалежності, справедливості, прозорості й підзвітності ADR-інституцій [17]. Проте такий підхід лише частково враховує специфіку мережових ринків, у яких процесуальна справедливість має поєднуватися зі швидким забезпеченням безперервності постачання і дієвими інструментами примусу постачальника. Дискусія про ODR ще виразніше окреслює межі технологічного оптимізму. Ван Гелдер звертає увагу на практичну обмеженість європейської платформи, Гоббс і Ланцкрон підкреслюють ризик її символічної дії без стимулів до участі трейдерів і механізмів виконання, тоді як Бахрамова ретельно окреслює нормативні рамки, але майже не аналізує реальне використання та виконуваність [18; 19; 20]. Суміжна дискусія про співвідношення судових і позасудових способів захисту, розгорнута у працях Болдвіна, Де Пало і Д'Урсо, Айденмюллера і Енгеля та Кортеса, має переважно теоретичний характер і сходиться на тому, що результативність механізмів визначає не сам факт їх існування, а поєднання доступності, строковості, незалежності, якості результату та забезпечення його виконання [21; 22; 5; 23].

Унаслідок аналізу окреслюються три стійкі тенденції — зміщення акценту від нормативного опису прав до ефективності й виконуваності, інституціоналізація ADR/ODR як ключового каналу доступу до захисту та інтеграція енергетичної проблематики у поле споживчої політики через універсальну послугу, підтримку вразливих споживачів і безперервність постачання. Поряд із цим зберігаються системні прогалини. Порівняльні дослідження рідко поєднують енергетичну специфіку з горизонтальними рамками ADR/ODR у дизайні ЄС-27, розрив між *de jure* і *de facto* вимірами здебільшого констатується без належної операціоналізації, а українська література майже не пропонує відтвореної виміральної рамки, придатної для моніторингу реформ і зіставної з практиками держав-членів. Відповідно, розроблення композитного індексу інституційної спроможності є не лише академічно обґрунтованим, а й практично необхідним, оскільки такий інструмент поєднує макроопис ринку з мікроінституційною дієвістю захисту прав споживачів.

Метою дослідження є конструювання та операціоналізація композитного індексу інституційної спроможності національних систем захисту прав споживачів у сфері енергетики та його застосування для порівняльного вимірювання в ЄС27. Дослідження передбачає концептуалізацію цієї спроможності як багатовимірної конструкції з розмежуванням рівнів *de jure* і *de facto*, побудову індексу з перевіркою стійкості результатів, а також виявлення інституційних конфігурацій, асоційованих із високими показниками.

Матеріали і методи. З метою максимальної концентрації ключових процедур і параметрів дослідження розділ подано у табличному форматі.

Таблиця 1

Компоненти методології дослідження та їх операціоналізація

Компонент	Реалізація в дослідженні
Дизайн і одиниця аналізу	Дослідження виконано в межах порівняльного інституційного дизайну для сектору роздрібного споживання електроенергії; одиницею аналізу є країна (ЄС-27).
Дані й охоплення	Емпіричну основу становить стандартизований масив даних щодо 27 держав-членів ЄС, до якого застосовано уніфіковану рамку кодування. Масив містить 27 профілів, 26 індикаторів (B1-G3) та 702 спостереження «країна × індикатор», а також реєстр джерел із аудиторським слідом для кожного коду; збір і кодування розпочато в жовтні 2025 року, інституційний зріз зафіксовано станом на лютий 2026 року.
Джерельна база	Дані сформовано на основі систематизованого аналізу відкритих джерел та опрацювання офіційних нормативно-правових і інституційних документів, зокрема нормативних актів, регуляторних процедур розгляду звернень і скарг, правил ADR та/або омбудсманських схем (за наявності), річних звітів і підтверджених прикладів застосування.
Протокол кодування	Кожен індикатор кодувався за уніфікованим протоколом із двома рівнями фіксації, а саме de jure (нормативна наявність) та de facto (документальне підтвердження практичної реалізації). Доступність посилань додатково перевірено із застосуванням ChatGPT як інструмента технічної верифікації, тоді як змістові значення присвоювалися виключно за первинними документами; набір даних, кодбук і матеріали відтворюваності розміщено у Zenodo [24].
Концепт і структура індексу	Інституційну спроможність операціоналізовано як формативну конструкцію, де індикатори відображають різні функції системи і не повинні очікувано корелювати [25]. Індекс побудовано за п'ятьма вимірами: Architecture, Redress, Enforcement, Collective & Vulnerable, Governance.
Нормалізація індикаторів	Для зіставності індикаторів застосовано мін-макс нормалізацію в межах вибірки. $x'_{\{ij\}} = \frac{x_{\{ij\}} - \min(x_j)}{\max(x_j) - \min(x_j)}$
Розмежування de jure/de facto	Позитивне кодування de facto застосовувалося лише за наявності документально підтвердженого функціонування механізму. Для аналітичного розмежування нормативної та практичної дієвості побудовано «м'яку» і «строгу» специфікації, де $d_{\{ij\}}$ позначає бінарний індикатор (0/1) наявності de facto-підтвердження. $x_{\{ij\}}^{\{eff\}} = x'_{\{ij\}} * (0.5 + 0.5 * d_{\{ij\}}); x_{\{ij\}}^{\{strict\}} = x'_{\{ij\}} * d_{\{ij\}}$
Агрегування та вагування	Категоріальний індикатор B1 використано описово; C2/D2/E2 вилучено з агрегування через нормативно неоднозначний напрям ефекту. Редрес змодельовано як конфігурацію трьох треків (регуляторний C, омбудсманський D, ADR-трек E) з урахуванням сили найкращого маршруту та ширини каналів; підсумковий індекс (ICI) обчислено як зважену суму вимірів, де ваги відображають пріоритетність редресу та його зв'язку з наглядом і виконанням. $ICI = 0.10 * A + 0.40 * R + 0.25 * E + 0.10 * CV + 0.15 * G$ $ICI = 0.10 * A + 0.40 * R + 0.25 * E + 0.10 * CV + 0.15 * G$
Перевірки якості та стійкості	Валідація включала контроль повноти, логічних діапазонів і внутрішньої узгодженості кодування, а також розрахунок покриття de facto як частки індикаторів, включених до ICI, для яких наявні документальні підтвердження. Стійкість ранжувань перевірено через альтернативні схеми вагування (рівні ваги вимірів; рівні ваги індикаторів) та Спірменівські кореляції рангів із базовою effective-версією ($\rho = 0.914$; $\rho = 0.886$).

Виклад основного матеріалу. Порівняльний аналіз країн ЄС-27 засвідчує виразну стратифікацію національних систем захисту прав споживачів у сфері електроенергії. За effective-версією індексу середнє значення для одиниці аналізу становить 0,803, проте внутрішня варіативність є настільки значною, що йдеться не лише про рангові відмінності, а про відмінні за логікою функціонування моделі інституційної спроможності. Для аналітичного впорядкування цього простору доцільно виокремити три сегменти на основі терциального поділу — лідируючий, середній і нижній. До лідируючого сегмента в межах ЄС-27 належать Бельгія, Португалія,

Франція, Греція, Італія, Мальта, Латвія, Нідерланди та Фінляндія; до середнього — Німеччина, Ірландія, Люксембург, Кіпр, Словаччина, Болгарія, Чехія, Литва та Естонія; до нижнього — Польща, Іспанія, Хорватія, Данія, Швеція, Румунія, Австрія, Словенія та Угорщина. Уже на цьому етапі простежується, що верхню частину розподілу формують не лише традиційно сильні західноєвропейські юрисдикції, а й держави з відносно компактними, проте добре інтегрованими інституційними конфігураціями.

Лідируючий сегмент об'єднує країни, для яких характерний не просто високий інтегральний бал, а поєднання сильних засобів захисту і відшкодуван-

ня, потужного наглядово-виконавчого блоку та високої інституційної керованості. Середні значення для цієї групи становлять 0,876 за виміром Redress, 0,981 за Enforcement і 0,981 за Governance, що вказує на стійку інтеграцію процедур розгляду скарг із механізмами регуляторного реагування та на високий рівень процедурної визначеності. Найбільш збалансований профіль демонструє Бельгія, яка поєднує максимальний або близький до максимального рівень архітектурної цілісності, сильний редрес і повноцінний блок врядування. Португалія та Франція репрезентують близький за логікою тип, де висока інституційна керованість підкріплюється потужним наглядом і процедурною дієвістю. Водночас у межах лідируючого сегмента наявні й більш спеціалізовані профілі. Фінляндія входить до групи лідерів попри дуже низьке значення виміру Architecture, оскільки відповідний дефіцит компенсується майже максимальними показниками редресу, нагляду та врядування. Мальта вирізняється особливо високим значенням блоку Collective & Vulnerable, тоді як Латвія — поєднанням сильного редресу з максимальною наглядовою спроможністю. Лідерство в індексі, отже, не зводиться до однієї «ідеальної» архітектури, а охоплює кілька інституційно різних, але функціонально ефективних моделей.

Середній сегмент ЄС-27 найкраще ілюструє стан інституційної достатності без системного надлишку спроможності. Для нього характерні відносно високі середні значення Governance (0,963) і Enforcement (0,907), однак показники Architecture (0,519) та Collective & Vulnerable (0,583) лишаються нижчими, ніж у лідерів. Інакше кажучи, йдеться про країни, в яких система загалом функціонує, але окремі компоненти захисту не досягають того рівня інтегрованості або широти каналів, який забезпечує перехід до верхнього сегмента. Німеччина та Ірландія формують верхню межу середнього сегмента, однак їхній інтегральний результат забезпечують різні комбінації спроможності. Німецький профіль підтримують майже максимальні значення Enforcement і Governance (по 1,000) у поєднанні з високою Architecture (0,833) за відносно помірною Redress (0,754); в Ірландії, навпаки, сильніший Redress (0,904) поєднується з високою керованістю (Governance 1,000), однак стримується нижчим Enforcement (0,833) і менш цілісною Architecture (0,500). Люксембург і Кіпр демонструють відносно високі інтегральні значення, проте їхні профілі не можна вважати повністю збалансованими. Чехія, Литва та Естонія розташовані біля нижньої межі середнього терциля (ICI_eff відповідно 0,812; 0,810; 0,808), тому їх доречніше інтерпретувати як перехідні профілі між середнім і нижнім сегментами. Попри загалом високі значення Governance (у кожному випадку 1,000), інтегральний бал обмежують асиметрії окремих вимірів, зокрема слабший Enforcement у Чехії (0,667), дефіцит Collective & Vulnerable

у Литві (0,417) та низька Architecture в Естонії (0,167) разом із помірнішим Redress (0,813). У цілому цей сегмент репрезентує інституційно працездатні системи, яким бракує концентрації переваг у найбільш вагомим вимірах індексу.

Нижній сегмент формують системи, для яких зниження індексу зумовлене не однією ознакою, а передусім накопиченням слабших результатів у редресі, надгляді та практичній інтегрованості механізмів захисту. Середні значення для цієї групи становлять 0,743 за Redress, 0,685 за Enforcement і 0,815 за Governance, що помітно нижче, ніж у двох вищих сегментах. Водночас цей прошарок не є однорідним. Польща та Іспанія тяжіють до його верхньої межі й демонструють радше часткову, ніж системну слабкість. Хорватія, Данія та Швеція мають нижчі інтегральні значення внаслідок поєднання слабших процедурних або архітектурних характеристик із вибірковими сильними сторонами. Найнижчі позиції займають Румунія, Австрія, Словенія та Угорщина, однак і тут не йдеться про тотожні інституційні режими. Нижній сегмент доцільно інтерпретувати не як сукупність «слабких» систем загалом, а як простір, у якому дефіцити найбільш вагомим компонентів індексу переважають наявні компенсаторні переваги.

Порівняння за окремими вимірами показує, що інтегральний індекс приховує суттєві внутрішні відмінності. На рівні середніх значень для ЄС-27 найвищим є вимір Governance (0,920), у межах якого значна частина країн демонструє високий рівень формальної прозорості, інституційної визначеності та базової доступності процедур. Дещо нижчим, але також загалом сильним є вимір Enforcement (0,858), що свідчить про порівняно добру представленість наглядово-санкційного компоненту в європейських моделях. Середнє значення виміру Redress становить 0,824, однак саме він найчіткіше розрізняє верхній і нижній сегменти, оскільки відображає не лише наявність формального каналу звернення, а й конфігурацію регуляторного, омбудсманського та ADR-треків. Натомість за показниками розсіювання найбільш неоднорідними виявляються Architecture ($M = 0,568$; $\sigma = 0,241$) і Governance ($M = 0,920$; $\sigma = 0,233$), тоді як Collective & Vulnerable має помірнішу варіативність ($M = 0,645$; $\sigma = 0,158$), а Redress характеризується найбільш компактним розподілом ($M = 0,824$; $\sigma = 0,089$) попри його високу дискримінаційну силу між верхнім і нижнім сегментами. Подібний розподіл означає, що в ЄС відсутня єдина домінантна архітектура захисту прав споживачів, а відносно високої спроможності країни досягають різними інституційними маршрутами. Із цього випливає важливий методологічний висновок — високий інтегральний бал не передбачає однакової інституційної структури.

Особливого аналітичного значення набувають країни з асиметричними профілями, у яких високі результати в одних вимірах поєднуються

з виразними провалами в інших. Найяскравішим випадком є Угорщина, що має максимальне значення Architecture і високий показник Collective & Vulnerable, але водночас вкрай низькі значення Governance та Enforcement, чим і пояснюється її останнє місце в ЄС-27. Швеція демонструє інший тип асиметрії — дуже сильні Enforcement і Governance поєднуються з одними з найнижчих значень Architecture та Redress, унаслідок чого загальний результат лишається в нижньому сегменті. Фінляндія, навпаки, показує, що низький архітектурний бал сам по собі не є фатальним, якщо його компенсують майже максимальні значення редресу, нагляду та врядування. Люксембург має сильні Redress, Enforcement і Governance, але дуже слабкий блок Collective & Vulnerable, що стримує його перехід до лідируючого сегмента. Іспанія також репрезентує асиметричний профіль, де висока наглядова спроможність не супроводжується достатньо сильними механізмами редресу та захисту вразливих споживачів. Сукупність цих прикладів підтверджує, що предметом дослідження має бути не лише ранжування країн, а й аналіз внутрішньої композиції їхніх інституційних профілів.

Додатковим маркером відмінностей між сегментами є покриття *de facto*, тобто частка індикаторів, для яких наявне документально підтверджене практичне функціонування. Для лідируючого сегмента цей показник у середньому становить близько 0,91, для середнього — 0,85, для нижнього — 0,78. Хоча сам по собі він не тотожний інституційній спроможності, зазначене співвідношення показує, що нижчі значення індексу частіше поєднуються зі слабшою підтвердженістю практичної роботи механізмів захисту. Відповідно розрив між *de jure* та *de facto* не слід вважати другорядним технічним нюансом, оскільки він становить один із ключових параметрів пояснення міжкраїнних відмінностей.

Дослідження показало, що міжкраїнні відмінності в ЄС27 визначаються передусім не загальною нормативною насиченістю системи захисту прав споживачів, а конфігурацією трьох критичних блоків — механізмів відновлення порушених прав, наглядово-виконавчого компонента та інституційної керованості. Найважливішим висновком є те, що високий інтегральний рівень інституційної спроможності досягається не через формальне накопичення окремих інститутів, а через їх функціональну зв'язаність. Водночас результати засвідчили відсутність єдиної домінантної архітектури: лідируючі позиції посідають не лише традиційно сильні західноєвропейські юрисдикції, а й країни з компактнішими, проте краще інтегрованими моделями захисту.

Подібний результат має виразну інституційну й економічну логіку. У секторі електроенергії споживчий спір набуває регуляторного значення лише тоді, коли канал звернення не обмежується символічною процедурою, а вбудований у систему нагля-

ду, приписів, санкцій і виконання рішень. Інакше кажучи, доступ до скарги сам по собі не гарантує ефективного захисту, якщо інституція не спроможна перетворити індивідуальний конфлікт на обов'язковий для постачальника результат або на системну коригувальну дію. Саме тому вищі позиції посіли моделі, де Redress, Enforcement і Governance поєднані в єдиний ланцюг практичної дії. Соціальна логіка цього висновку не менш важлива, оскільки в умовах енергетичних криз, ризику відключень та зростання енергетичної бідності вразливість споживача залежить не лише від наявності права, а від швидкості, доступності та виконуваності захисного механізму.

Очікуваними виявилися результати, що підтверджують вихідну гіпотезу про вищу спроможність тих систем, у яких механізми відновлення прав інтегровані з регуляторним наглядом і примусовим виконанням. Отримані дані також підтвердили значення *de facto* виміру, оскільки вищий рівень інституційної спроможності систематично поєднується з більшою документально підтвердженою практикою функціонування відповідних механізмів. У цьому сенсі результати не лише підтримують концептуальне розмежування *de jure* і *de facto*, а й показують, що саме цей розрив є одним із ключових чинників міжкраїнної диференціації.

Не менш важливими є й результати, які мають характер теоретично неочевидних. По-перше, висока інституційна спроможність не передбачає наявності однієї «ідеальної» архітектури. Фінляндія демонструє, що нижчий архітектурний бал може компенсуватися дуже сильними показниками відновлення прав, нагляду та врядування, тоді як Угорщина, навпаки, показує, що формально сильна архітектура без належного Governance та Enforcement не забезпечує високого результату. По-друге, результати не підтвердили припущення про автоматичне лідерство держав із загалом сильною адміністративною традицією або високим рівнем ринкової розвиненості. Швеція й Іспанія демонструють, що навіть за наявності окремих сильних компонентів інституційна асиметрія здатна знижувати загальну спроможність системи. Унаслідок аналізу вимальовується важливий висновок — предметом порівняння має бути не лише ранжування країн, а й внутрішня композиція їхніх інституційних профілів.

Отримані результати загалом узгоджуються з висновками Мікліца і Сом'є, які пов'язують ефективність споживчого права з множинністю інституцій та траєкторій виконання, а також із підходом Кортеса, де ADR та ODR розглядаються як дієві лише за умови включення до ширшої системи відновлення прав. Вони також підтримують скепсис Бен-Шахара і Шнайдера щодо обмеженої результативності суто інформаційних інструментів та кореспондують із застереженнями Айденмюллера і Енгеля стосовно ризиків формально доступних, але процедурно слабких механізмів врегулювання спо-

рів. Водночас отримані дані частково коригують ті напрями літератури з енергетичного регулювання, у яких основний акцент робиться на ринковій архітектурі, незалежності регулятора чи лібералізації як таких. Порівняно з подібними підходами результати цього дослідження показують, що навіть інституційно розвинений ринок не гарантує високого рівня споживчого захисту, якщо механізми редресу, захисту вразливих груп і наглядового реагування не утворюють функціонально цілісної системи.

У прикладному вимірі результати мають кілька наслідків. Для національних урядів і регуляторів пріоритетом має бути не стільки створення нових інституцій заради формальної повноти, скільки посилення зв'язку між процедурами розгляду скарг, санкційними повноваженнями, контролем виконання рішень і захистом вразливих споживачів. Для Європейської Комісії, ACER і CEER отримані висновки вказують на потребу переходу від переважно нормативного моніторингу до системи порівняльних *de facto* індикаторів, які фіксували б строковість, обов'язковість результатів, рівень виконання рішень і реальну доступність спеціальних гарантій. У теоретичному плані дослідження розвиває уявлення про інституційну спроможність як про конфігураційну, а не лінійно-кумулятивну категорію. Інакше кажучи, йдеться не про просту суму інституційних елементів, а про таку їх комбінацію, яка забезпечує практичну трансформацію формального права у виконуваний результат.

Переконливість наведених висновків підсилюється кількома обставинами. По-перше, дослідження спирається на стандартизований масив даних по всіх 27 державах-членах ЄС, сформований на основі офіційних нормативних та інституційних джерел. По-друге, кодування здійснювалося з розмежуванням *de jure* і *de facto* та з аудиторським слідом для кожного індикатора, що зменшує ризик довільної інтерпретації. По-третє, стійкість результатів перевірялася альтернативними схемами вагування і показала високу узгодженість ранжувань, що свідчить про достатню робастність базової *effective-versions* індексу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Метою дослідження було конструювання та операціоналізація композитного індексу інституційної спроможності національних систем захисту прав споживачів у сфері енергетики та його застосування для порівняльного аналізу в ЄС27. Для досягнення цієї мети інституційну спроможність було концептуалізовано як багатовимірну категорію, що поєднує нормативну наявність механізмів захисту та їх документально підтверджене практичне функціонування.

Ключові результати дослідження полягають у такому.

1. Запропоновано та побудовано композитний індекс інституційної спроможності, структу-

рований за п'ятьма взаємопов'язаними вимірами — Architecture, Redress, Enforcement, Collective & Vulnerable, Governance. Такий підхід дав змогу перевести абстрактну категорію інституційної спроможності у порівняльно вимірювану систему індикаторів.

2. Встановлено, що міжкраїнні відмінності в ЄС27 визначаються насамперед не загальною нормативною насиченістю систем, а конфігурацією механізмів відновлення порушених прав, наглядово-виконавчого блоку та інституційної керованості. Саме ці компоненти найпослідовніше відрізняють системи вищої спроможності від нижчого сегмента.

3. Виявлено виразну стратифікацію національних моделей захисту прав споживачів у сфері електроенергії. Порівняльний аналіз показав існування лідируючого, середнього та нижнього сегментів, що відрізняються не лише рівнем інтегрального показника, а й логікою інституційного функціонування.

4. Показано, що високий рівень інституційної спроможності не зводиться до однієї універсальної архітектури. Лідируючі позиції можуть формуватися на основі різних інституційних конфігурацій, якщо вони забезпечують функціональну зв'язаність процедур розгляду скарг, регуляторного реагування, виконання рішень і гарантій для вразливих споживачів.

5. Доведено аналітичну значущість розмежування *de jure* і *de facto* вимірів. Вищі значення індексу систематично поєднуються з більшою підтвердженістю практичного функціонування відповідних механізмів, що засвідчує принципову роль розриву між формальним правом і реальною можливістю скористатися ним.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані регуляторами, урядами, європейськими інституціями та експертними організаціями для оцінювання якості національних моделей захисту, визначення пріоритетів реформ і посилення механізмів захисту вразливих споживачів. Для України запропонований інструментарій є корисним як аналітична основа для порівняння з практиками ЄС27, адаптації релевантних інституційних рішень і моніторингу євроінтеграційних трансформацій у сфері енергетики.

Обмеження дослідження пов'язані з крос-секційним характером аналізу, секторною зосередженістю на електроенергії, залежністю від відкритих і документально верифікованих джерел, а також з неминучим аналітичним спрощенням, властивим будь-якому композитному індексу.

У подальших дослідженнях доцільно застосувати запропоновану рамку до України, розширити аналіз на інші енергетичні та мережеві сектори, поєднати індексний підхід із якісним аналізом інституційних конфігурацій і використати поздовжні дані для відстеження динаміки реформ та змін у співвідношенні *de jure* і *de facto* компонентів інституційної спроможності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Weatherill S. Law and Values in the European Union. Oxford: Oxford University Press, 2016.
2. Armstrong M. Interactions Between Competition and Consumer Policy. *Competition Policy International*. 2008. Vol. 4, no. 1. P. 97–147.
3. Ben-Shahar O., Schneider C. E. More Than You Wanted to Know: The Failure of Mandated Disclosure. Princeton: Princeton University Press, 2014. DOI: <https://doi.org/10.23943/princeton/9780691161709.001.0001>
4. Micklitz H.-W., Saumier G. (eds.). Enforcement and Effectiveness of Consumer Law. Cham: Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78431-1>
5. Eidenmüller H., Engel M. Against False Settlement: Designing Efficient Consumer Rights Enforcement Systems in Europe. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 2014. Vol. 29, no. 2. P. 261–298.
6. Davies J., Szyszczak E. Universal service obligations: Fulfilling new generations of services of general economic interest. Developments of Services of General Interest / eds. E. Szyszczak, J. Davies, M. Andenaes, T. Bekkedal. The Hague: T. M. C. Asser Press; Dordrecht: Springer, 2011. P. 155–178. DOI: https://doi.org/10.1007/978-90-6704-734-0_7
7. Knill C. The Europeanization of national policy capacities. The Europeanization of Central and Eastern Europe / eds. F. Schimmelfennig, U. Sedelmeier. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005. P. 215–242. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230524194_4
8. Sokołowski M. M. Regulation in the European Electricity Sector. London; New York: Routledge, 2016. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315658797>
9. Mulder M. Regulation of Energy Markets: Economic Mechanisms and Policy. 2nd ed. Cham: Springer, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16571-9>
10. Versolmann I. The European Energy Union: A formative moment for institutional change. The Development of Energy Policy in the European Union: Continuity, Critical Junctures and Change. 1st ed. London; New York: Routledge, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003298403-6>
11. Domagała M., Lubicz Posochowska A., Pawełczyk M. The Universal Service. Routledge Handbook of Consumer Protection and Behaviour in Energy Markets / eds. T. Soliman Hunter, M. Kraśniewski, J. Malinauskaite, M. Czarnecka. London; New York: Routledge, 2024. P. 67–78. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003375883-7>
12. Milčiuvienė S., Kiršienė J. Energy customers in the changing landscape of the Lithuanian energy market. Routledge Handbook of Consumer Protection and Behaviour in Energy Markets / eds. T. Soliman Hunter, M. Kraśniewski, J. Malinauskaite, M. Czarnecka. 1st ed. London; New York: Routledge, 2024. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003375883>
13. Creutzfeldt N. Ombudsman Schemes — Energy Sector in Germany, France, and the UK. The New Regulatory Framework for Consumer Dispute Resolution / ed. P. Cortés. Oxford: Oxford University Press, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198766353.003.0006>
14. Sotošek N., Vrtič P. Consumer protection in the electricity market in the European Union and Slovenia: Vulnerable customers and emergency supply. *Journal of Energy Technology*. 2025. Vol. 18, no. 2. P. 123–142. DOI: <https://doi.org/10.18690/jet.18.2.123-142.2025>
15. Цулаїя Г.З. Правовий статус енергетичного омбудсмана. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 4 (78). С. 263–268. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.4.41>
16. Tenhunen S., Blanckaert J. EU framework on alternative dispute resolution for consumers (EPRS Implementation Appraisal). Brussels: European Parliamentary Research Service, European Parliament, 2024.
17. Kaya S., Şahin Şengül E. Consumer ADR in the EU. Consumer Alternative Dispute Resolution in Emerging Economies. London; New York: Routledge, 2025. P. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781032689739-2>
18. van Gelder E. The EU Approach to Consumer ODR. *International Journal of Online Dispute Resolution*. 2019. Vol. 6, no. 2. P. 219–226. DOI: <https://doi.org/10.5553/IJODR/235250022019006002015>
19. Hobbs V., Lanzkron L. EU Online Dispute Resolution — All Bark and No Bite?. Bird & Bird (Insight). 13 Sept. 2017. URL: <https://www.twobirds.com/en/insights/2017/global/eu-online-dispute-resolution-all-bark-and-no-bite> (дата звернення: 19.02.2026).
20. Bakhramova M. Theoretical and Legal Regulation of ODR in the European Union Countries. *European Journal of Innovation in Nonformal Education*. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 299–304.
21. Baldwin J. Is There a Limit to the Expansion of Small Claims? *Current Legal Problems*. 2003. Vol. 56, no. 1. P. 313–343. DOI: <https://doi.org/10.1093/clp/56.1.313>

22. De Palo G., D'Urso L. Achieving a Balanced Relationship Between Mediation and Judicial Proceedings. Brussels: European Parliament, 2016. (JURI Committee In-Depth Analysis).

23. Cortés P. The Law of Consumer Redress in an Evolving Digital Market: Upgrading from Alternative to Online Dispute Resolution. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

24. Donchenko O. Institutional Capacity of National Consumer Protection Systems in the Energy Sector of the EU-27: A Composite Index and Comparative Analysis [Data set]. Zenodo, 2026. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18879067>

25. Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffmann A., Giovannini E. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

References

1. Weatherill, S. (2016) *Law and Values in the European Union*. Oxford: Oxford University Press.
2. Armstrong, M. (2008) 'Interactions between competition and consumer policy', *Competition Policy International*, 4(1), pp. 97–147.
3. Ben-Shahar, O. and Schneider, C.E. (2014) *More Than You Wanted to Know: The Failure of Mandated Disclosure*. Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.23943/princeton/9780691161709.001.0001>.
4. Micklitz, H.-W. and Saumier, G. (eds.) (2018) *Enforcement and Effectiveness of Consumer Law*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78431-1>.
5. Eidenmüller, H. and Engel, M. (2014) 'Against false settlement: Designing efficient consumer rights enforcement systems in Europe', *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 29(2), pp. 261–298.
6. Davies, J. and Szyszczak, E. (2011) 'Universal service obligations: Fulfilling new generations of services of general economic interest', in Szyszczak, E., Davies, J., Andenaes, M. and Bekkedal, T. (eds.) *Developments of Services of General Interest*. The Hague: T.M.C. Asser Press; Dordrecht: Springer, pp. 155–178. https://doi.org/10.1007/978-90-6704-734-0_7
7. Knill, C. (2005) 'The Europeanization of national policy capacities', in Schimmelfennig, F. and Sedelmeier, U. (eds.) *The Europeanization of Central and Eastern Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 215–242. https://doi.org/10.1057/9780230524194_4
8. Sokołowski, M.M. (2016) *Regulation in the European Electricity Sector*. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315658797>
9. Mulder, M. (2023) *Regulation of Energy Markets: Economic Mechanisms and Policy*. 2nd edn. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16571-9>
10. Versolmann, I. (2025) 'The European Energy Union: A formative moment for institutional change', in *The Development of Energy Policy in the European Union: Continuity, Critical Junctures and Change*. 1st edn. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003298403-6>
11. Domagała, M., Lubicz Posochowska, A. and Pawelczyk, M. (2024) 'The universal service', in Soliman Hunter, T., Kraśniewski, M., Malinauskaite, J. and Czarnecka, M. (eds.) *Routledge Handbook of Consumer Protection and Behaviour in Energy Markets*. London and New York: Routledge, pp. 67–78. <https://doi.org/10.4324/9781003375883-7>
12. Milčiuvienė, S. and Kiršienė, J. (2024) 'Energy customers in the changing landscape of the Lithuanian energy market', in Soliman Hunter, T., Kraśniewski, M., Malinauskaite, J. and Czarnecka, M. (eds.) *Routledge Handbook of Consumer Protection and Behaviour in Energy Markets*. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375883>
13. Creutzfeldt, N. (2016) 'Ombudsman schemes — energy sector in Germany, France and the UK', in Cortés, P. (ed.) *The New Regulatory Framework for Consumer Dispute Resolution*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198766353.003.0006>
14. Sotošek, N. and Virtič, P. (2025) 'Consumer protection in the electricity market in the European Union and Slovenia: Vulnerable customers and emergency supply', *Journal of Energy Technology*, 18(2), pp. 123–142. <https://doi.org/10.18690/jet.18.2.123-142.2025>
15. Tsulaiia, H. Z. (2022) 'Pravovyi status enerhetychnoho ombudsmena', *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 4(78), pp. 263–268. <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2022.4.41>
16. Tenhunen, S. and Blanckaert, J. (2024) *EU framework on alternative dispute resolution for consumers (EPRS Implementation Appraisal)*. Brussels: European Parliamentary Research Service, European Parliament.
17. Kaya, S. and Şahin Şengül, E. (2025) 'Consumer ADR in the EU', in *Consumer Alternative Dispute Resolution in Emerging Economies*. London and New York: Routledge, pp. 6–24. <https://doi.org/10.4324/9781032689739-2>
18. van Gelder, E. (2019) 'The EU approach to consumer ODR', *International Journal of Online Dispute Resolution*, 6(2), pp. 219–226. <https://doi.org/10.5553/IJODR/235250022019006002015>
19. Hobbs, V. and Lanzkron, L. (2017) 'EU online dispute resolution — all bark and no bite?', *Bird & Bird (Insight)*, 13 September. Available at: <https://www.twobirds.com/en/insights/2017/global/eu-online-dispute-resolution-all-bark-and-no-bite>
20. Bakhramova, M. (2022) 'Theoretical and legal regulation of ODR in the European Union countries', *European Journal of Innovation in Nonformal Education*, 2(1), pp. 299–304.
21. Baldwin, J. (2003) 'Is there a limit to the expansion of small claims?', *Current Legal Problems*, 56(1), pp. 313–343. <https://doi.org/10.1093/clp/56.1.313>

22. De Palo, G. and D'Urso, L. (2016) *Achieving a Balanced Relationship Between Mediation and Judicial Proceedings*. Brussels: European Parliament (JURI Committee In-Depth Analysis).
23. Cortés, P. (2018) *The Law of Consumer Redress in an Evolving Digital Market: Upgrading from Alternative to On-line Dispute Resolution*. Cambridge: Cambridge University Press.
24. Donchenko, O. (2026) *Institutional Capacity of National Consumer Protection Systems in the Energy Sector of the EU-27: A Composite Index and Comparative Analysis* [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18879067>
25. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffmann, A. and Giovannini, E. (2008) *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en>

Дата першого надходження статті до видання: 25.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 352 07(48)

Заблоцький Володимир Валентинович

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

Zablotskyi Volodymyr

*Doctor of Science in State Administration, Professor,
Professor of the Department of Civil Service and Management of Educational Institutions
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"*

ORCID: 0000-0003-1032-8993

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-17

СИСТЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КРАЇНАХ ПІВНІЧНОЇ ЄВРОПИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

DEVELOPMENT OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT SYSTEM IN NORTHERN EUROPEAN COUNTRIES: PROBLEMS AND PROSPECTS

Анотація. Вступ. Місцеве самоврядування є однією з базових інституцій демократичної держави, що забезпечує реалізацію принципу народовладдя, наближення публічної влади до громадян та ефективне вирішення питань місцевого значення. Саме на місцевому рівні відбувається безпосередня взаємодія органів влади з населенням, формуються умови для участі громадян у прийнятті управлінських рішень та забезпечується баланс між публічними інтересами держави і потребами територіальних громад. У сучасних умовах глобалізації, зростання ролі регіонів, децентралізації влади та посилення вимог до якості публічних послуг питання розвитку місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Ефективна система місцевої влади розглядається як ключовий чинник соціально-економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності територій, зміцнення соціальної згуртованості та довіри громадян до публічних інституцій. Водночас, трансформаційні процеси, що відбуваються у державах Європи, супроводжуються новими викликами, пов'язаними з демографічними змінами, урбанізацією, фінансовими обмеженнями, цифровізацією управління та зростанням соціальних потреб населення. У цьому контексті особливий науковий і практичний інтерес становить досвід країн Північної Європи – Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та Ісландії, які традиційно вважаються одними з найбільш успішних прикладів побудови ефективної системи місцевого самоврядування. Північна модель характеризується високим рівнем муніципальної автономії, значною фінансовою самостійністю місцевих органів влади, чітким розмежуванням повноважень між державним, регіональним і місцевим рівнями, а також активною участю громадян у процесах місцевого управління. Завдяки цим чинникам, країнам Північної Європи вдалося досягти високих стандартів надання публічних і соціальних послуг, сталого територіального розвитку та високого рівня довіри населення до органів влади.

Важливою особливістю розвитку місцевого самоврядування у північних країнах є його глибоке історичне коріння та міцне конституційно-правове закріплення. Тривалий еволюційний шлях формування муніципальних інституцій сприяв становленню стабільних моделей управління, які поєднують автономію територіальних громад із ефективними механізмами державного контролю та координації. Разом з тим, сучасний етап розвитку місцевого самоврядування у країнах Північної Європи супроводжується процесами адміністративно-територіальних реформ, укрупнення муніципалітетів, розвитку міжмуніципального співробітництва та впровадження інноваційних управлінських практик, зокрема цифрових технологій. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу історичних передумов, інституційних засад і сучасних тенденцій розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, а також виявлення основних проблем і перспектив її подальшої еволюції. Особливого значення такий аналіз набуває у контексті реформування системи місцевого самоврядування в Україні, яка перебуває у стані децентралізаційних перетворень і



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

потребує науково обґрунтованого запозичення та адаптації кращих європейських практик з урахуванням національних особливостей. Досвід північних країн може бути важливим орієнтиром для підвищення ефективності місцевого управління, зміцнення фінансової спроможності громад та розвитку демократичних інститутів на місцевому рівні.

Мета. Метою статті є комплексний аналіз розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, виявлення основних проблем її функціонування та визначення перспектив подальшого розвитку з урахуванням можливостей використання цього досвіду в інших державах.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати історичні передумови становлення місцевого самоврядування у країнах Північної Європи;
- охарактеризувати основні принципи та інституційні моделі організації місцевої влади;
- визначити функціональні особливості діяльності муніципалітетів;
- окреслити ключові проблеми сучасного етапу розвитку;
- сформулювати перспективи подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування.

Матеріали і методи дослідження. Дослідження здійснено на основі комплексного теоретико-правового та порівняльного підходів. Емпіричну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема Ради Європи, ОЕСР, Північної ради), нормативно-правові акти та конституційні положення країн Північної Європи, офіційні публікації органів державної та місцевої влади, а також статистичні та довідкові матеріали. Сукупне застосування зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість висновків та достовірність результатів дослідження.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечують комплексний та міждисциплінарний аналіз розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи:

- діалектичний метод, який дав змогу розглядати місцеве самоврядування як динамічне явище, що перебуває у постійному розвитку під впливом соціально-економічних, політичних та правових чинників;
- історичний метод, що дозволив простежити етапи становлення та еволюції інститутів місцевого самоврядування у Швеції, Данії, Норвегії, Фінляндії та Ісландії, виявити історичні передумови сучасних моделей децентралізації та автономії муніципалітетів;
- порівняльно-правовий метод застосовувався з метою зіставлення конституційно-правових засад, організаційних структур і функціональних повноважень органів місцевого самоврядування в окремих країнах Північної Європи, що дало можливість визначити спільні риси та національні особливості їх розвитку;
- системний та структурно-функціональний методи дали змогу розглянути місцеве самоврядування як цілісну багаторівневу систему, елементи якої перебувають у взаємозв'язку між собою та з центральними органами державної влади. За допомогою цих підходів проаналізовано розподіл повноважень, фінансові механізми, а також інституційні взаємодії між муніципальним і регіональним рівнями управління;
- метод аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень та емпіричних даних, а також формально-юридичний метод для тлумачення норм національного законодавства та міжнародних документів у сфері місцевого самоврядування;
- статистичний метод використовувався для аналізу показників фінансової спроможності муніципалітетів, демографічних тенденцій та рівня участі громадян у місцевому управлінні.

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що система місцевого самоврядування у країнах Північної Європи базується на поєднанні високого рівня муніципальної автономії з ефективними механізмами державного контролю, координації та фінансового вирівнювання. Така модель дозволяє забезпечувати баланс між самостійністю органів місцевої влади та єдністю публічної політики на національному рівні.

Доведено, що історичні традиції самоврядування, закріплені у конституціях та базових законах Швеції, Данії, Норвегії, Фінляндії та Ісландії стали підґрунтям для формування стабільних і легітимних інституцій місцевої влади. Наявність конституційних гарантій сприяє високому рівню довіри громадян до муніципалітетів та забезпечує передбачуваність розвитку системи місцевого самоврядування. У ході дослідження встановлено, що передача значної частини соціальних і публічних функцій на місцевий рівень у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та просторового планування забезпечує більш ефективне, адресне надання публічних послуг населенню. Муніципалітети мають змогу гнучко реагувати на локальні потреби громад, що позитивно впливають на якість управлінських рішень. Разом із тим виявлено, що сучасні соціально-економічні виклики, пов'язані зі старінням населення, внутрішньою міграцією, скороченням чисельності мешканців у сільських і віддалених громадах, а також зростанням бюджетного навантаження створюють додатковий тиск на фінансову спроможність муніципалітетів. У цьому контексті особливого значення набувають механізми міжмуніципального співробітництва, державної фінансової підтримки та системи горизонтального й вертикального бюджетного вирівнювання. Дослідження також засвідчило, що цифрова трансформація місцевого управління поступово стає важливим чинником підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Запровадження електронних сервісів, цифрових платформ участі громадян та елементів smart governance сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та залученню населення до процесів прийняття рішень.

Перспективи. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є поглиблений аналіз впливу цифровізації та електронного врядування на ефективність і підзвітність органів місцевого самоврядування у країнах Північної Європи. Особливої уваги потребує вивчення практик використання цифрових інструментів для підвищення участі громадян

у місцевому управлінні та формуванні інклюзивних моделей прийняття рішень. Важливим напрямом подальших досліджень є аналіз міжмуніципального співробітництва як інструменту підвищення інституційної та фінансової спроможності малих і середніх громад в умовах демографічного скорочення та територіальної розпорошеності населення. Доцільним є також дослідження ефективності різних моделей укрупнення муніципалітетів та їх впливу на якість надання публічних послуг. Перспективним є й порівняльний аналіз можливостей адаптації окремих елементів північної моделі місцевого самоврядування до умов інших держав, зокрема України, з урахуванням національних особливостей правової системи, адміністративно-територіального устрою та рівня соціально-економічного розвитку. Такі дослідження можуть стати підґрунтям для вдосконалення національної політики децентралізації та розвитку спроможного місцевого самоврядування.

Ключові слова: місцеве самоврядування, децентралізація, муніципалітети, публічне управління, цифровізація, електронне врядування, smart governance, громадянська участь, публічні послуги, сталий розвиток територій, місцева автономія.

Summary. Introduction. Local self-government is one of the fundamental institutions of a democratic state, ensuring the implementation of the principle of popular sovereignty, bringing public authority closer to citizens, and enabling the effective resolution of issues of local significance. In contemporary conditions characterized by the growing role of regions, decentralization of power, and increasing demands for the quality of public services, the development of local self-government has gained particular relevance. The countries of Northern Europe (Sweden, Finland, Norway, Denmark, and Iceland) are traditionally regarded as some of the most successful examples of building effective systems of local self-government. Their models are characterized by a high level of municipal autonomy, significant fiscal independence, a clear division of powers between levels of government, and active citizen participation in local governance. These factors have contributed to a high level of socio-economic development and public trust in governmental institutions. The relevance of this study is determined by the need for a comprehensive analysis of the historical preconditions, institutional foundations, and contemporary trends in the development of local self-government in the countries of Northern Europe, as well as for identifying the key challenges and prospects of its further evolution. Such an analysis is particularly important in the context of reforming the local self-government system in Ukraine and adapting best European practices.

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the development of local self-government systems in the countries of Northern Europe, to identify the main problems of their functioning, and to determine prospects for further development, taking into account the possibilities of applying this experience in other countries.

To achieve this purpose, the article addresses the following objectives:

- to analyze the historical preconditions for the formation of local self-government in the countries of Northern Europe;
- to characterize the main principles and institutional models of local government organization;
- to identify the functional features of municipal activities;
- to outline the key challenges of the current stage of development;
- to formulate prospects for further improvement of the local self-government system.

Materials and Methods. The empirical basis of the study consists of scholarly works by domestic and foreign researchers, analytical reports of international organizations (in particular, the Council of Europe, the OECD, and the Nordic Council), regulatory and legal acts and constitutional provisions of the countries of Northern Europe, official publications of state and local authorities, as well as statistical and reference materials. The integrated application of these methods ensured the scientific validity of the conclusions and the reliability of the research results.

The methodological framework of the study is based on a combination of general scientific and special research methods that provide a comprehensive and interdisciplinary analysis of the development of local self-government systems in the countries of Northern Europe, including:

- the dialectical method, which made it possible to consider local self-government as a dynamic phenomenon undergoing continuous development under the influence of socio-economic, political, and legal factors;
- the historical method, which allowed tracing the stages of formation and evolution of local self-government institutions in Sweden, Denmark, Norway, Finland, and Iceland, and identifying the historical preconditions of contemporary models of decentralization and municipal autonomy;
- the comparative legal method, applied to compare constitutional and legal foundations, organizational structures, and functional powers of local self-government bodies in individual Northern European countries, which enabled the identification of common features and national specificities of their development;
- systemic and structural-functional methods, which made it possible to examine local self-government as an integrated multilevel system whose elements interact with each other and with central government authorities; these approaches were used to analyze the distribution of powers, financial mechanisms, and institutional interactions between municipal and regional levels of governance;
- the methods of analysis and synthesis, used to generalize theoretical provisions and empirical data, as well as the formal legal method for interpreting national legislation and international legal documents in the field of local self-government;
- the statistical method, employed to analyze indicators of municipal financial capacity, demographic trends, and levels of citizen participation in local governance.

Results. The study established that the system of local self-government in the countries of Northern Europe is based on a combination of a high level of municipal autonomy and effective mechanisms of state control, coordination, and fiscal

equalization. This model ensures a balance between the independence of local authorities and the coherence of public policy at the national level. It has been proven that historical traditions of self-government, enshrined in the constitutions and basic laws of Sweden, Denmark, Norway, Finland, and Iceland, have formed the foundation for stable and legitimate local government institutions. Constitutional guarantees contribute to a high level of public trust in municipalities and ensure the predictability of local self-government development. The research demonstrates that the transfer of a significant share of social and public functions to the local level – particularly in the fields of education, healthcare, social welfare, and spatial planning – ensures more efficient, targeted, and needs-oriented provision of public services. Municipalities are able to respond flexibly to local community needs, which positively affects the quality of managerial decisions. At the same time, the study reveals that contemporary socio-economic challenges related to population aging, internal migration, declining populations in rural and remote areas, and increasing budgetary pressures create additional strain on the financial capacity of municipalities. In this context, mechanisms of inter-municipal cooperation, state financial support, and systems of horizontal and vertical fiscal equalization become particularly important. The study also shows that the digital transformation of local governance is gradually becoming a significant factor in enhancing the effectiveness of local self-government bodies. The introduction of electronic services, digital citizen participation platforms, and elements of smart governance contributes to greater transparency, accountability, and public engagement in decision-making processes.

Perspectives. Promising areas for further research include an in-depth analysis of the impact of digitalization and e-governance on the effectiveness and accountability of local self-government bodies in the countries of Northern Europe. Special attention should be paid to studying practices of using digital tools to enhance citizen participation in local governance and to develop inclusive decision-making models. Another important research direction is the analysis of inter-municipal cooperation as a tool for strengthening the institutional and financial capacity of small and medium-sized communities, particularly in the context of demographic decline and territorial dispersion. It is also advisable to examine the effectiveness of different models of municipal amalgamation and their impact on the quality of public service provision. A comparative analysis of the possibilities for adapting certain elements of the Nordic model of local self-government to the conditions of other countries, particularly Ukraine, taking into account national legal systems, administrative-territorial structures, and levels of socio-economic development, is also promising. Such research may serve as a basis for improving national decentralization policies and developing resilient local self-government systems.

Key words: local government, decentralization, municipalities, public administration, digitalization, e-government, smart governance, citizen participation, public services, sustainable development of territories.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації публічного управління, посилення процесів децентралізації та зростання ролі територіальних громад питання ефективного функціонування системи місцевого самоврядування набуває особливої наукової й практичної актуальності. Попри значний поступ у розвитку місцевої демократії, багато держав стикаються з проблемами обмеженої інституційної спроможності органів місцевої влади, дисбалансу між повноваженнями та фінансовими ресурсами, а також недостатнього рівня залучення громадян до процесів прийняття рішень. Особливої уваги в цьому контексті потребує досвід країн Північної Європи, які вважаються одними з найбільш успішних у сфері організації місцевого самоврядування. Водночас, навіть у цих державах система місцевої влади зазнає впливу сучасних викликів, пов'язаних із демографічними змінами, старінням населення, зростанням бюджетного навантаження, цифровою трансформацією управління та необхідністю забезпечення сталого розвитку територій. Це зумовлює потребу постійного перегляду інституційних моделей, механізмів фінансового забезпечення та форм взаємодії між різними рівнями публічної влади. Актуальність проблеми посилюється ще й тим, що у наукових дослідженнях часто переважає фрагментарний аналіз окремих аспектів місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, без

комплексного поєднання історичного, правового, інституційного та функціонального підходів. У цьому зв'язку виникає необхідність системного дослідження розвитку місцевого самоврядування в північних країнах Європи з метою виявлення як його сильних сторін, так і наявних проблем та обмежень. Особливого значення така постановка проблеми набуває для України, яка перебуває на етапі поглиблення реформи децентралізації та потребує науково обґрунтованого використання кращих європейських практик у сфері місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування є однією з базових інституцій демократичної держави, що забезпечує реалізацію принципу народовладдя, наближення публічної влади до громадян та ефективне вирішення питань місцевого значення. У сучасних умовах зростання ролі регіонів, децентралізації влади та посилення вимог до якості публічних послуг питання розвитку місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Країни Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Норвегія, Данія, Ісландія) традиційно вважаються одними з найбільш успішних прикладів побудови ефективної системи місцевого самоврядування. Їхні моделі характеризуються високим рівнем автономії муніципалітетів, значною фінансовою самостійністю, чітким розмежуванням повноважень між рівнями влади та активною участю громадян у місцевому управлінні. Саме ці чинники забезпечи-

ли високий рівень соціально-економічного розвитку та довіри населення до органів влади. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу історичних передумов, інституційних засад і сучасних тенденцій розвитку місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, а також визначення проблем і перспектив його подальшої еволюції. Особливе значення такий аналіз має у контексті реформування системи місцевого самоврядування в Україні та адаптації кращих європейських практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова література демонструє стійке зацікавлення питанням місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, що пояснюється високим рівнем автономії муніципалітетів, розвинутою фінансовою системою місцевих органів влади та активною участю громадян у прийнятті рішень. Висновки досліджень підкреслюють, що північна модель місцевого самоврядування є поєднанням історичних традицій, правових гарантій, інституційної стабільності та високої соціальної ефективності. Так, Baldersheim і Bäck (2008) [1] здійснили фундаментальний аналіз історичного розвитку місцевого самоврядування у північних країнах, наголошуючи на значенні реформ 1862 року у Швеції [2] як стартової точки формування сучасних муніципалітетів із власним бюджетом та податковими правами. Подібні трансформації відбувалися у Фінляндії [3], Данії та Ісландії [4], що дозволило закласти основу для високої автономії сучасних муніципалітетів та багаторівневої системи управління [5]. Дослідження Північної ради [5] та KS (2019) [7] підтверджують, що конституційні та правові гарантії місцевого самоврядування є ключовими чинниками довіри громадян до муніципалітетів і забезпечують стабільність системи. Ці праці демонструють, що навіть за умов значної децентралізації зберігається чітке розмежування повноважень між центральним і місцевим рівнями влади, що забезпечує баланс автономії та координації. Окрему увагу в останніх дослідженнях приділяють фінансовій спроможності муніципалітетів. Монографії та аналітичні звіти [3; 7; 11; 19] показують, що країни Північної Європи мають високий рівень фіскальної автономії місцевих органів: муніципалітети можуть встановлювати податки на доходи громадян, формувати власні бюджети та здійснювати міжмуніципальне фінансове вирівнювання. При цьому, дослідники відзначають різні моделі фінансування в залежності від країни: у Швеції та Фінляндії фінансова автономія є максимальною, тоді як у Норвегії та Данії спостерігається більша роль центрального уряду у бюджетному регулюванні. Такі відмінності впливають на інституційну спроможність муніципалітетів та їхню здатність ефективно надавати соціальні послуги [12]. Останні публікації [6, 10, 20] демонструють, що муніципалітети Північної Європи відповідають за широкий спектр соціальних і публічних функцій: освіту, охорону здоров'я,

транспорт, соціальні послуги, просторове планування та інфраструктуру. Дослідження ORF (2021) [6] та Nordregio (2022) [20] показують, що ефективність муніципалітетів значною мірою залежить від розвитку мережевого управління та міжмуніципального співробітництва. Сучасні тенденції включають інтеграцію цифрових платформ, електронних сервісів і елементів smart governance, що сприяє прозорості, підзвітності та залученню громадян до процесів прийняття рішень. Разом з тим, сучасні дослідження [12; 13; 17] звертають увагу на ряд проблем, які впливають на ефективність місцевого самоврядування:

- демографічні зміни та старіння населення у малих муніципалітетах;
- зростання бюджетного навантаження та обмеженість фінансових ресурсів;
- неоднорідний рівень участі громадян у процесах управління;
- потреба у цифровізації та модернізації управлінських механізмів.

Вирішення цих проблем, на думку дослідників, потребує розвитку міжмуніципального співробітництва, вдосконалення фінансових інструментів та впровадження інноваційних підходів у сфері публічного управління. Монографії та навчальні посібники [10; 13–16; 20] підкреслюють важливість порівняльного підходу для адаптації північних моделей до національних умов інших держав. Дослідження вказують, що успішний досвід країн Північної Європи можна використати для реформування системи місцевого самоврядування в Україні та інших країнах шляхом впровадження принципів автономії, фінансової самостійності та активної участі громадян у прийнятті рішень. Таким чином, комплексний аналіз останніх досліджень підтверджує, що північна модель місцевого самоврядування є високоєфективною і стабільною, поєднуючи автономію муніципалітетів, фінансову спроможність та активне залучення громадян. Водночас, сучасні виклики, такі як демографічні зміни, фінансові обмеження та цифровізація управління створюють потребу у подальшому вдосконаленні механізмів управління, розвитку міжмуніципальної співпраці та адаптації кращих практик у інших країнах.

Метою статті є комплексний аналіз розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи, виявлення основних проблем її функціонування та визначення перспектив подальшого розвитку з урахуванням можливостей використання цього досвіду в інших державах.

Матеріали і методи. Емпіричну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні звіти міжнародних організацій (зокрема Ради Європи, ОЕСР, Північної ради), нормативно-правові акти та конституційні положення країн Північної Європи, офіційні публікації органів державної та місцевої влади, а також статистичні та довідкові матеріали.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, що забезпечують комплексний та міждисциплінарний аналіз розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи:

- діалектичний метод, який дав змогу розглядати місцеве самоврядування як динамічне явище, що перебуває у постійному розвитку під впливом соціально-економічних, політичних та правових чинників;
- історичний метод, що дозволив простежити етапи становлення та еволюції інститутів місцевого самоврядування у Швеції, Данії, Норвегії, Фінляндії та Ісландії, виявити історичні передумови сучасних моделей децентралізації та автономії муніципалітетів;
- порівняльно-правовий метод застосовувався з метою зіставлення конституційно-правових засад, організаційних структур і функціональних повноважень органів місцевого самоврядування в окремих країнах Північної Європи, що дало можливість визначити спільні риси та національні особливості їх розвитку;
- системний та структурно-функціональний методи дали змогу розглянути місцеве самоврядування як цілісну багаторівневу систему, елементи якої перебувають у взаємозв'язку між собою та з центральними органами державної влади. За допомогою цих підходів проаналізовано розподіл повноважень, фінансові механізми, а також інституційні взаємодії між муніципальним і регіональним рівнями управління;
- метод аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних положень та емпіричних даних, а також формально-юридичний метод для тлумачення норм національного законодавства та міжнародних документів у сфері місцевого самоврядування;
- статистичний метод використовувався для аналізу показників фінансової спроможності муніципалітетів, демографічних тенденцій та рівня участі громадян у місцевому управлінні.

Сукупне застосування зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість висновків та достовірність результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Система місцевого самоврядування у країнах Північної Європи має глибоке історичне коріння, що сягає першої половини XIX століття та нерозривно пов'язане з процесами формування національних держав, демократизації суспільно-політичного життя і становлення правової держави. У цей період відбувався поступовий перехід від традиційних форм локального управління, заснованих на станових, церковних або корпоративних інститутах, до світських органів муніципальної влади, які діяли на засадах виборності, колегіальності та правової визначеності. Саме цей етап заклав підвалини сучасного розуміння місце-

вого самоврядування як самостійної форми публічної влади, відокремленої від державної адміністрації, але, водночас, інтегрованої у загальну систему управління. Історичні передумови становлення місцевого самоврядування у північних країнах значною мірою визначалися соціально-економічними трансформаціями, розвитком ринкових відносин і поступовим утвердженням принципів громадянської рівності.

Перший етап (перша половина XIX століття) характеризується зародженням інституційних форм місцевого самоврядування в умовах формування національних держав у країнах Північної Європи, насамперед у Швеції, Данії та Норвегії. У цей період місцеве управління значною мірою спиралося на традиційні громади, парафії та сільські общини, які виконували базові адміністративні, судові та соціальні функції. У Швеції та Данії важливу роль відігравали парафіяльні ради, що відповідали за місцеві фінанси, утримання інфраструктури та соціальну допомогу, тоді як у Норвегії місцеве управління розвивалося на основі сільських громад із високим рівнем самоорганізації населення. Попри збереження значного впливу центральної влади, у цей період поступово впроваджувалися принципи виборності та колегіальності органів місцевого управління, що сприяло формуванню відповідальності місцевих еліт перед громадами. Таким чином, перший етап заклав інституційні та культурні передумови для подальшого розвитку місцевого самоврядування як самостійного рівня публічної влади.

Другий етап (друга половина XIX — початок XX століття) пов'язаний із прийняттям базового муніципального законодавства, яке остаточно закріпило автономію місцевих громад і визначило їх правовий статус. У Швеції ключовим кроком стали муніципальні реформи 1862 року, які розмежували церковні та світські функції місцевої влади та надали муніципалітетам чітко визначені повноваження у сфері місцевих фінансів і управління. У Данії муніципальні закони кінця XIX століття сприяли формуванню стабільної системи місцевого самоврядування з виборними радами та розвиненими механізмами підзвітності. У Фінляндії, яка на той час перебувала у складі Російської імперії, поступове розширення прав місцевих громад і розвиток муніципальних інституцій стали важливим чинником збереження національної ідентичності та управління автономії. На цьому етапі муніципалітети в країнах Північної Європи остаточно утвердилися як самостійні суб'єкти публічної влади з власними фінансовими ресурсами та органами управління.

Третій етап (міжвоєнний період і післявоєнні десятиліття XX століття) характеризується суттєвим розширенням функцій місцевого самоврядування у зв'язку з формуванням держав загального добробуту у Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії. У цей період муніципалітети отримали ключову роль у реа-

лізації соціальної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлового будівництва та розвитку місцевої інфраструктури. У Швеції та Данії органи місцевого самоврядування стали основними провайдерами соціальних послуг, що вимагало значного розширення адміністративних і фінансових ресурсів. У Норвегії та Фінляндії муніципалітети також набули провідного значення у забезпеченні високих соціальних стандартів, що сприяло професіоналізації місцевого управління та формуванню ефективної моделі взаємодії між центральною і місцевою владою. Саме в цей період було закладено сучасні засади скандинавської моделі місцевого самоврядування.

Четвертий етап (кінець XX — початок XXI століття) пов'язаний із масштабними адміністративно-територіальними реформами, модернізацією управлінських підходів і активним використанням цифрових технологій у країнах Північної Європи. У Данії муніципальна реформа 2007 року була спрямована на укрупнення муніципалітетів і підвищення їх управлінської спроможності. У Фінляндії та Норвегії реалізовувалися реформи, спрямовані на оптимізацію територіальної організації влади, зміцнення фінансової бази місцевих громад і розширення міжмуніципального співробітництва. У Швеції основний акцент було зроблено на підвищенні якості публічних послуг, розвитку електронного урядування та впровадженні цифрових інструментів участі громадян. Для сучасного етапу характерний пошук балансу між управлінською ефективністю та збереженням демократичної участі населення, що забезпечує стійкість і адаптивність системи місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів та закріплює її як важливу складову демократичної політичної культури країн Північної Європи.

Ключовим етапом у розвитку місцевого самоврядування у Швеції стали муніципальні реформи 1862 року, які запровадили принципове розмежування між церковними та світськими громадами, надали муніципалітетам статус юридичних осіб і закріпили їх право самостійно формувати бюджети за рахунок місцевих податків [1, с. 24–27; 2, с. 1–3]. У результаті цих реформ муніципалітети отримали чітко визначені повноваження у сфері освіти, соціального забезпечення, місцевої інфраструктури та охорони громадського порядку. Важливо підкреслити, що саме в цей період було закладено принцип відповідальності місцевої влади перед громадою, який і сьогодні є визначальним для шведської моделі самоврядування. Дослідники зазначають, що інституційна стабільність і поступовість реформ сприяли формуванню високого рівня довіри населення до органів місцевої влади та їх ефективному функціонуванню у довгостроковій перспективі. Наявність чітко окреслених компетенцій, фінансової автономії та розвинених механізмів громадського контролю дозволила муніципалітетам Швеції стати ключовими акторами

соціально-економічного розвитку територій. Подібні процеси простежувалися і у Фінляндії, де наприкінці XIX століття було прийнято муніципальне законодавство, яке закріпило автономний статус місцевих громад і надало їм широкі повноваження у сфері освіти, соціального захисту та охорони здоров'я [3, с. 15–18]. Особливістю фінської моделі стало поступове перетворення муніципалітетів на ключових постачальників публічних послуг, що зумовило високу інституційну спроможність місцевого рівня. У XX столітті саме муніципалітети взяли на себе основний тягар реалізації соціальної політики, що стало підґрунтям для формування сучасної фінської держави добробуту. У Данії та Норвегії становлення місцевого самоврядування також супроводжувалося поетапним розширенням компетенцій муніципалітетів і посиленням їх фінансової незалежності, що відповідало загальноєвропейським тенденціям децентралізації публічної влади та формування соціально орієнтованої держави. Початково діяльність органів місцевого самоврядування була зорієнтована переважно на вирішення обмеженого кола локальних питань, таких як утримання доріг, організація громадського порядку, забезпечення санітарних умов та підтримка незахищених верств населення. Проте, вже на початку XX століття функціонал муніципалітетів почав поступово розширюватися відповідно до зростаючих потреб суспільства. Особливо значущі трансформації відбулися у XX столітті після Другої світової війни, коли у країнах Північної Європи сформувалися держави загального добробуту (welfare state). Передача значної частини соціальних і публічних функцій на місцевий рівень сприяла підвищенню ефективності управління та наближенню послуг до громадян [7, с. 41–45]. Муніципалітети стали ключовими виконавцями соціальної політики держави, що зумовило необхідність зміцнення їх фінансової та адміністративної спроможності, розвитку професійного муніципального менеджменту та системи стратегічного планування.

На рубежі XX–XXI століть країни Північної Європи здійснили низку масштабних адміністративно-територіальних реформ, спрямованих на укрупнення муніципалітетів та оптимізацію структури місцевого управління. Метою цих реформ було забезпечення спроможності органів місцевого самоврядування ефективно виконувати зростаючий обсяг повноважень в умовах глобалізації, урбанізації та демографічних змін [10, с. 52–56]. Зменшення кількості муніципалітетів супроводжувалося розвитком міжмуніципального співробітництва, що дозволяло зберігати доступність публічних послуг навіть у віддалених і малонаселених територіях. Інституційні моделі місцевого самоврядування у країнах Північної Європи характеризуються певною різноманітністю. Поряд з однорівневими муніципальними системами, характерними, зокрема, для Ісландії, поширеними є двохрівневі моделі, які поєднують

муніципалітети та регіональні органи влади (лени, округи, регіони) [4, с. 6–9]. У Швеції та Норвегії регіональний рівень відповідає за спеціалізовані публічні послуги, насамперед, у сфері охорони здоров'я, регіонального розвитку та транспорту, тоді як муніципалітети зосереджуються на базових соціальних, освітніх та інфраструктурних функціях. У Фінляндії муніципалітети залишаються ключовими суб'єктами місцевого управління і мають право встановлювати власні податки на доходи фізичних осіб, що забезпечує значну частину їхніх бюджетних надходжень [3, с. 22–25]. Це створює умови для фінансової самодостатності місцевих громад і потребує ефективних механізмів міжбюджетного вирівнювання з метою запобігання надмірних соціально-економічних диспропорцій між територіями. Однією з фундаментальних характеристик системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи є її міцне конституційно-правове закріплення. У більшості цих держав принцип місцевої автономії зафіксований у конституціях або базових законах, що гарантує стабільність статусу муніципалітетів і захист їх повноважень від надмірного втручання центральної влади [14, с. 88–91]. Так, у Швеції Конституційний акт про форму правління визнає місцеве самоврядування однією з основ демократичного устрою держави та гарантує муніципалітетам право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах закону [1, с. 33–35]. Високий рівень фіскальної автономії є однією з визначальних рис північної моделі місцевого самоврядування. У Швеції та Фінляндії муніципалітети самостійно визначають ставки місцевого податку на доходи, що дозволяє їм гнучко реагувати на потреби громади та фінансувати широкий спектр публічних послуг [11, с. 14–18]. У Данії та Норвегії податкова автономія дещо обмеженіша, однак місцеві бюджети залишаються відносно незалежними завдяки розвиненим системам міжбюджетного вирівнювання та стабільним трансфертам з державного бюджету [7, с. 49–53]. Муніципалітети країн Північної Європи виконують надзвичайно широкий спектр функцій, що охоплюють більшість сфер повсякденного життя громадян. До ключових напрямів їх діяльності належать: організація дошкільної та середньої освіти, надання соціальних послуг, первинна медична допомога, житлово-комунальне господарство, просторове планування та розвиток місцевої інфраструктури [6, с. 3–7]. Такий обсяг повноважень зумовлює високу відповідальність органів місцевого самоврядування та потребу у професійному управлінні. Водночас, незважаючи на значну автономію, діяльність муніципалітетів координується з боку центральної влади через систему законодавчих, фінансових і консультативних механізмів. У країнах Північної Європи поширеною є практика регулярних консультацій між державними та місцевими органами влади під час розробки нормативно-правових актів, що стосу-

ються місцевого самоврядування [1, с. 58–61]. Разом з тим, муніципалітети Північної Європи стикаються з низкою серйозних викликів, серед яких: зростання витрат на соціальні послуги, інфляційні процеси та економічна нестабільність. До основних викликів належить фінансовий тиск на місцеві бюджети, спричинений старінням населення, зростанням потреб у соціальному та медичному забезпеченні, а також підвищенням вартості публічних послуг. Значною проблемою залишається кадрове забезпечення муніципалітетів, особливо у малих та периферійних громадах, де спостерігається дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів.

Окремим викликом є забезпечення рівного доступу до публічних послуг у міських і сільських громадах. Урбанізаційні процеси та депопуляція віддалених регіонів ускладнюють збереження інфраструктури та соціальних стандартів на однаковому рівні, що потребує розвитку.

Перспективи подальшого розвитку місцевого самоврядування у країнах Північної Європи пов'язані з поглибленням децентралізації, що передбачає розширення повноважень органів місцевої влади та посилення їх реальної автономії у фінансовій, адміністративній й управлінській сферах. У сучасних умовах децентралізація розглядається як ключовий інструмент підвищення ефективності публічного управління, оскільки дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфічних потреб територіальних громад та забезпечити більш тісний зв'язок між владою і громадянами. Водночас, важливою складовою подальшого розвитку місцевого самоврядування є активне використання цифрових технологій у публічному управлінні, що сприяє модернізації управлінських процесів, підвищенню прозорості діяльності муніципалітетів і покращенню доступності публічних послуг для населення. Запровадження електронних сервісів, цифрових платформ комунікації та інструментів електронної участі створює умови для більш оперативного реагування органів місцевої влади на запити громади та підвищує рівень відкритості прийняття рішень. Важливим напрямом розвитку залишається також розширення форм участі громадян у місцевому управлінні через використання механізмів електронних консультацій, громадських обговорень і партисипативного врядування, що сприяє зміцненню демократичних засад місцевого самоврядування. Розвиток концепцій smart governance, електронних сервісів та партнерства між муніципалітетами, бізнесом і громадянським суспільством формує інституційні та організаційні передумови для підвищення якості публічних послуг, ефективного використання ресурсів і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій у країнах Північної Європи [20, с. 9–12].

Висновки. Проведений аналіз розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи дозволяє дійти висновку, що північна модель

муніципального управління сформувалася як результат тривалого історичного розвитку, послідовних інституційних реформ та глибокого укорінення демократичних традицій. Її ключовими ознаками є високий рівень автономії муніципалітетів, чітке конституційно-правове закріплення повноважень органів місцевого самоврядування, значна фінансова самостійність та орієнтація на забезпечення високої якості публічних і соціальних послуг. Досвід Швеції, Фінляндії, Норвегії, Данії та Ісландії свідчить, що ефективне місцеве самоврядування є важливим чинником соціально-економічного розвитку територій, підвищення добробуту населення та зміцнення довіри громадян до публічної влади. Передача значної частини функцій у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та просторового планування на місцевий рівень сприяє більш гнучкому й адресному реагуванню на потреби громад. Водночас, сучасний етап розвитку місцевого самоврядування у країнах Північної Європи характеризується наявністю низки викликів. Серед них особливе місце посідають фінансовий тиск на місцеві бюджети, зумовлений зростанням соціальних витрат, демографічними змінами, зокрема, старінням населення та скороченням чисельності мешканців у сільських

і віддалених муніципалітетах, а також нерівномірний рівень громадянської участі у місцевому управлінні. Ці проблеми вимагають пошуку нових управлінських рішень, оптимізації міжбюджетних відносин і розвитку міжмуніципального співробітництва.

Перспективи подальшого розвитку системи місцевого самоврядування у країнах Північної Європи пов'язані з поглибленням процесів децентралізації, впровадженням цифрових технологій та інноваційних підходів до управління (smart governance), а також із розширенням партнерства між органами місцевої влади, бізнесом і інститутами громадянського суспільства. Особливої ваги набуває розвиток механізмів участі громадян у прийнятті рішень, що сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та легітимності місцевої влади. Узагальнення досвіду країн Північної Європи має важливе практичне значення для інших держав, зокрема для України, у контексті реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації публічної влади. Адаптація окремих елементів північної моделі, з урахуванням національних особливостей, може сприяти підвищенню ефективності місцевого управління, зміцненню фінансової спроможності територіальних громад і сталому розвитку регіонів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Baldersheim, H., Bäck, H. Місцеве самоврядування в країнах Північної Європи. Стокгольм: SALAR International, 2008. 112 с.
2. Муніципальні реформи у Швеції 1862 року. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Swedish_municipal_reforms_of_1862 (дата звернення: 20.01.2026).
3. Муніципалітети Фінляндії. Гельсінкі: Міністерство фінансів Фінляндії, 2019. 64 с.
4. Адміністративно-територіальний устрій Ісландії. Рейк'явік : Уряд Ісландії, 2020. 48 с.
5. Північна рада: структура та повноваження. Копенгаген : Nordic Council Publications, 2018. 56 с.
6. Управління міським розвитком у країнах Північної Європи. Нью-Делі : Observer Research Foundation, 2021. 18 с.
7. Місцева автономія у країнах Північної Європи: звіт KS. Осло: Норвезька асоціація органів місцевого та регіонального самоврядування, 2019. 92 с.
8. Нарис місцевого самоврядування у Швеції. Портал «Децентралізація». 2020. С. 1–5.
9. Як адміністративна реформа в Естонії підсилює місцеве самоврядування. Портал «Децентралізація». 2021. С. 3–8.
10. Удосконалення систем місцевого самоврядування у країнах Північної Європи : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.
11. Дані про місцеву автономію в Європі. Відень: KDZ — Центр досліджень публічного управління, 2020. 36 с.
12. Норвезькі муніципалітети: сучасні виклики. *Nordic Labour Journal*. 2024. № 2. С. 10–16.
13. Розвиток місцевого самоврядування в ЄС: уроки для України. *Публічне адміністрування*. 2019. № 3. С. 45–52.
14. Конституційно-правове регулювання децентралізації : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 256 с.
15. Досвід місцевого самоврядування: загальні моделі : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 212 с.
16. Конституційно-правові засади формування місцевої влади в Європі. Харків : Право, 2018. 198 с.
17. Законодавчі аспекти місцевого самоврядування. Київ : Центр політико-правових реформ, 2021. 84 с.

18. Інститути громадянського суспільства в системі публічної влади. Київ : Інститут держави і права НАН України, 2019. 240 с.
19. Індекс місцевої автономії у країнах Європи. Брюссель : Комітет регіонів ЄС, 2020. 60 с.
20. Порівняльний аналіз моделей управління у країнах Північної Європи. Стокгольм : Nordregio, 2022. 74 с.

References

1. Baldersheim, H., Bäck, H. (2008). *Local Government in the Nordic Countries*. Stockholm: SALAR International. 112 p.
2. Swedish municipal reforms of 1862. (2026). Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Swedish_municipal_reforms_of_1862
3. Ministry of Finance of Finland. (2019). *Municipalities of Finland*. Helsinki. 64 p.
4. Government of Iceland. (2020). *Administrative Divisions of Iceland*. Reykjavik. 48 p.
5. Nordic Council. (2018). *Nordic Council: Structure and Functions*. Copenhagen. 56 p.
6. Observer Research Foundation. (2021). *Urban Governance in Nordic Countries*. New Delhi. 18 p.
7. KS — Norwegian Association of Local and Regional Authorities. (2019). *Local Autonomy in Nordic Countries*. Oslo. 92 p.
8. Decentralization Portal. (2020). *Local Government in Sweden*. Kyiv. 5 p.
9. Decentralization Portal. (2021). *Administrative Reform in Estonia and Local Government*. Kyiv. 8 p.
10. National Academy for Public Administration. (2018). *Improvement of Local Government Systems in Nordic Countries*. Kyiv. 180 p.
11. KDZ Centre for Public Administration Research. (2020). *European Local Government Autonomy Data*. Vienna. 36 p.
12. Nordic Labour Journal. (2024). *Municipal Challenges in Norway*, 2, 10–16.
13. Public Administration Journal. (2019). *Local Government Development in the EU: Lessons for Ukraine*, 3, 45–52.
14. Yurinkom Inter. (2020). *Constitutional Regulation of Decentralization*. Kyiv. 256 p.
15. Ivan Franko National University of Lviv. (2017). *Local Government Models*. Lviv. 212 p.
16. Pravo Publishing House. (2018). *Constitutional Foundations of Local Authority in Europe*. Kharkiv. 198 p.
17. Centre for Political and Legal Reforms. (2021). *Legislative Aspects of Local Government*. Kyiv. 84 p.
18. Institute of State and Law of NAS of Ukraine. (2019). *Civil Society Institutions in Public Governance*. Kyiv. 240 p.
19. European Committee of the Regions. (2020). *Local Autonomy Index in Europe*. Brussels. 60 p.
20. Nordregio. (2022). *Nordic Governance Comparison*. Stockholm. 74 p.

Дата першого надходження статті до видання: 14.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

УДК 353:332.14:005.334

Іжа Микола Михайлович

*доктор політичних наук, професор,
професор кафедри публічної служби та права
Національний університет «Одеська політехніка»*

Izha Mykola

*Doctor of Political Science, Professor,
Department of Public Service and Law
Odessa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-7263-6193*

Пахомова Тетяна Іванівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічної служби та права
Національний університет «Одеська політехніка»*

Pakhomova Tetyana

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Department of Public Service and Law
Odessa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-3507-5892*

Домашевська Катерина Олександрівна

*аспірантка кафедри публічної служби та права
Національного університету «Одеська політехніка»*

Domashevska Kateryna

*PhD Student of the Department of Public Service and Law
Odessa Polytechnic National University
ORCID: 0009-0005-2644-4472*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-13

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

FOREIGN EXPERIENCE IN BUILDING REGIONAL RESILIENCE MECHANISMS AND THE POSSIBILITY OF THEIR APPLICATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті проаналізовано зарубіжні підходи до формування механізмів стійкості регіону, зокрема партисипативне управління за зразком консорціумів у США, структурне планування за аналогом німецького *Strukturwandel* та японські технології цифрового антикризового управління.

Обґрунтовано, що у межах зарубіжної наукової традиції регіон розглядають як складну соціально-економічну та комунікативну систему, здатну не лише відновлюватися після кризових явищ та загроз, а й трансформуватися, генеруючи нові траєкторії розвитку.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали концепція екологічної стійкості К. С. Холлінга, тлумачення стійкості регіону Р. Мартіном та П. Санлі на основі цієї концепції, підходи до визначення інституційного та кадрового механізмів у забезпеченні стійкості регіону Г. Брістоу та А. Хілі, А. Бойна та М. Лоджа.



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

Запропоновано авторське визначення механізмів стійкості регіону як інтегрованої сукупності інституційних, організаційних, фінансових, нормативно-правових, соціальних та комунікативних інструментів і процесів, які забезпечують здатність регіону зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до кризових викликів, трансформуватися без втрати ідентичності та відновлюватися шляхом координації дій органів публічної влади та громадськості.

На основі аналізу міжнародних практик аргументовано, що забезпечення механізмів стійкості на регіональному рівні в українських реаліях об'єктивно вимагає формування комплексного механізму, і його невід'ємним елементом має бути комунікативний механізм.

Сформульовані висновки можуть слугувати методологічною основою для інтеграції комунікативного механізму у систему стратегічного планування, зокрема через створення регіональних платформ діалогу, розробку нових та удосконалення існуючих цифрових інструментів відкритого інформування з метою зміцнення взаємодії між органами публічної влади і громадськістю. Це сприятиме підвищенню інституційної довіри, консолідації соціального капіталу та формуванню адаптивної моделі регіонального розвитку України в умовах невизначеності.

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз та наукове узагальнення зарубіжного досвіду формування механізмів стійкості регіону, виявлення їх інституційних, організаційних та комунікативних складових, а також обґрунтування можливостей адаптації найбільш ефективних практик до умов функціонування регіонів України в індетермінованому середовищі.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід до аналізу механізмів стійкості регіону, що поєднує положення теорії публічного управління, регіональної економіки, теорії систем та концепцій стійкості.

Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема у сфері інституційного забезпечення стійкості, децентралізації, кризового управління та комунікативної взаємодії.

Емпіричну основу дослідження сформували матеріали міжнародних аналітичних звітів, нормативно-правових документів, а також практики реалізації політик забезпечення стійкості регіонів у США, Німеччині та Японії. Використано відкриті дані міжнародних організацій, офіційні ресурси органів публічної влади, а також результати сучасних наукових досліджень, присвячених проблематиці регіональної стійкості в умовах криз.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення використано для систематизації наукових підходів до розуміння сутності механізмів стійкості регіону; порівняльний метод – для аналізу особливостей формування таких механізмів у зарубіжних країнах; системний метод – для розгляду регіону як цілісної соціально-економічної та комунікативної системи; структурно-функціональний метод – для визначення складових механізмів стійкості та їх ролі у забезпеченні адаптивності регіону; інституційний підхід – для дослідження ролі органів публічної влади у формуванні стійкості.

Крім того, застосовано методи аналізу та синтезу для обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, а також елементи прогностичного підходу – для визначення перспектив впровадження комплексного механізму стійкості регіону з урахуванням сучасних безпекових викликів.

Результати. У науковій статті встановлено, що зарубіжні підходи до формування механізмів стійкості регіону базуються на комплексному поєднанні інституційних, організаційних, технологічних та комунікативних складових, що забезпечують здатність регіонів адаптуватися до кризових викликів і зберігати функціональну цілісність.

Виявлено, що американська модель орієнтована на децентралізовану взаємодію суб'єктів через мережеві форми співпраці та цифрові інструменти; європейська (на прикладі Німеччини) – на стратегічне планування, структурну трансформацію та соціальний діалог; японська – на цифровізацію управління та впровадження інноваційних технологій реагування на ризики.

Обґрунтовано, що спільною характеристикою зазначених підходів є визначальна роль комунікативного механізму, який забезпечує координацію дій органів публічної влади та громадськості.

Доведено доцільність формування в Україні комплексного механізму стійкості регіону, що інтегрує зарубіжні практики з урахуванням національних особливостей, де комунікативна складова виступає ключовим елементом забезпечення ефективності управління в умовах невизначеності.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні теоретико-методологічних засад формування механізмів стійкості регіону, зокрема в частині розроблення інструментів їх кількісного оцінювання та моделювання. Актуальним є обґрунтування інтегральних показників стійкості регіону та апробація відповідних методик на прикладі окремих регіонів України.

Подальшого розвитку потребують дослідження ролі комунікативного механізму як системоутворюючого елементу забезпечення стійкості, зокрема в умовах цифровізації публічного управління та посилення безпекових викликів.

Перспективним напрямом є також аналіз ефективності впровадження зарубіжних практик у вітчизняну систему публічного управління з урахуванням специфіки умов воєнного стану та післявоєнного відродження України.

Ключові слова: стійкість регіону, механізми стійкості регіону, зарубіжний досвід, публічне управління, інституції, комунікативний механізм, децентралізація, гнучкість, адаптація, громадськість, комунікація, комплексний механізм.

Публікацію підготовлено в рамках проекту
«СТІЙКІСТЬ ДО БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ
КОНТЕКСТ» (№ 101175025 — EUresissecur ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH)
напряму «Жана Моне» програми Еразмус +»



Фінансується
Європейським Союзом

Summary. *Introduction. The article examines foreign approaches to the formation of mechanisms for regional sustainability, in particular participatory management based on the model of consortia in the United States, structural planning based on the German Strukturwandel model, and Japanese technologies for digital crisis management.*

It is reasonable that within the framework of foreign scientific tradition, the region is viewed as a complex socio-economic and communicative system capable not only of recovering from crises and threats, but also of transforming itself, generating new trajectories of development.

The theoretical basis of the study was the concept of ecological sustainability by K. S. Holling, the interpretation of regional sustainability by R. Martin and P. Sanli based on this concept, and approaches to defining institutional and personnel mechanisms for ensuring regional sustainability by G. Bristow and A. Healy, A. Boyne, and M. Lodge.

The author proposes a definition of regional sustainability mechanisms as an integrated set of institutional, organizational, financial, regulatory, social, and communicative tools and processes that enable a region to maintain its functional integrity, adapt to crisis challenges, transform without losing its identity, and recover through the coordination of actions by public authorities and the community.

Based on an analysis of international practices, it is argued that ensuring sustainability mechanisms at the regional level in the Ukrainian context objectively requires the formation of a comprehensive mechanism, an integral part of which must be a communication mechanism.

The conclusions formulated can serve as a methodological basis for integrating the communication mechanism into the strategic planning system, in particular through the creation of regional dialogue platforms, the development of new and improvement of existing digital tools for open information with the aim of strengthening interaction between public authorities and the public. This will contribute to increasing institutional trust, consolidating social capital, and forming an adaptive model of regional development in Ukraine in conditions of uncertainty.

Purpose. The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis and scientific synthesis of international experience in developing mechanisms for regional resilience, to identify their institutional, organizational, and communicative components, and to assess the feasibility of adapting the most effective practices to the conditions under which Ukrainian regions operate in an uncertain environment.

Materials and methods. The methodological foundation of this study is an interdisciplinary approach to analyzing the mechanisms of regional sustainability, which combines principles from public administration theory, regional economics, systems theory, and sustainability concepts.

The theoretical foundation consists of scientific works by domestic and foreign researchers, particularly in the areas of institutional support for sustainability, decentralization, crisis management, and communicative interaction.

The empirical basis of the study is formed by materials from international analytical reports, regulatory and legal documents, as well as practices in implementing policies to ensure regional sustainability in the United States, Germany, and Japan. Open data from international organizations, official resources of public authorities, and the results of contemporary scientific research on the issue of regional sustainability in crisis conditions were utilized.

A range of general scientific and specialized methods was applied in the research process. In particular, the method of theoretical generalization was used to systematize scientific approaches to understanding the essence of regional resilience mechanisms; the comparative method – to analyze the characteristics of the formation of such mechanisms in foreign countries; the systemic method – to consider the region as an integrated socio-economic and communicative system; the structural-functional method – to identify the components of resilience mechanisms and their role in ensuring the region's adaptability; and the institutional approach – to examine the role of public authorities in fostering resilience.

In addition, analytical and synthetic methods were employed to assess the feasibility of adapting international experience to the Ukrainian context, and elements of a predictive approach were used to determine the prospects for implementing a comprehensive mechanism for regional resilience, taking into account current security challenges.

Results. The research article establishes that international approaches to developing mechanisms for regional resilience are based on a comprehensive combination of institutional, organizational, technological, and communicative components that ensure regions' ability to adapt to crisis challenges and maintain functional integrity.

It was found that the American model focuses on decentralized interaction among actors through networked forms of cooperation and digital tools; the European model (using Germany as an example) focuses on strategic planning, structural transformation, and social dialogue; the Japanese model focuses on the digitalization of governance and the implementation of innovative risk response technologies.

It is argued that a common characteristic of these approaches is the decisive role of a communication mechanism that ensures the coordination of actions between public authorities and the public.

The article demonstrates the feasibility of establishing a comprehensive regional resilience mechanism in Ukraine that integrates international practices while accounting for national characteristics, where the communication component serves as a key element in ensuring effective governance under conditions of uncertainty.

Discussion. Prospects for further research lie in deepening the theoretical and methodological foundations for developing mechanisms of regional resilience, particularly with regard to the creation of tools for their quantitative assessment and modeling. It is important to establish comprehensive indicators of regional resilience and to test relevant methodologies using specific regions of Ukraine as case studies.

Further research is needed on the role of the communication mechanism as a system-forming element in ensuring resilience, particularly in the context of the digitalization of public administration and intensifying security challenges.

Another promising area is the analysis of the effectiveness of implementing foreign practices into the domestic public administration system, taking into account the specific conditions of martial law and Ukraine's post-war recovery.

Key words: regional resilience, mechanisms of regional resilience, foreign experience, public administration, institutions, communicative mechanism, decentralization, flexibility, adaptation, public, communication, comprehensive mechanism.

This publication has been prepared within the framework of the project
«RESILIENCE TO SECURITY CHALLENGES: UKRAINE AND THE EUROPEAN
CONTEXT» (No 101175025 — EUresiss Secur ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCHRSCH)
of the Jean Monnet direction under the Erasmus+ Programme



Funded by
the European Union

Постановка проблеми. На сьогоднішній день регіони України розвиваються в умовах глибокої невизначеності, яка має багатовимірний характер. Мова йде про виклики війни, зумовлені нею економічну та демографічну кризи, внутрішню та зовнішню міграцію населення, енергетичну нестабільність, змінність нормативно-правового середовища та багато ін. У таких умовах традиційні підходи до розвитку регіону, орієнтовані переважно на економічне зростання та адміністративну стабільність, є недостатніми. На передній план виходить необхідність формування дієвих механізмів стійкості як здатності регіону протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін та забезпечувати подальший розвиток його територій.

У даному контексті доцільним є звернення до зарубіжної практики, яка свідчать про те, що ефективні механізми стійкості регіону формуються на основі інтеграції стратегічного планування, ризик-менеджменту, цифровізації публічного управління, партнерської взаємодії органів публічної влади і громади. Особливої уваги заслуговують міжнародні підходи країн США, Німеччини та Японії, де механізми стійкості на рівні регіону інституціоналізовано через політики згуртованості, децентралізації та впровадження принципів належного врядування. У цих країнах регіон перестає бути виключно адміністративно-територіальною одиницею, а постає як відкрита соціально-економічна та комунікативна система, спроможна до самоорганізації та інноваційного розвитку в індетермінованому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стійкість регіону та механізми її формування є предметом наукового інтересу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, основи сучасного розуміння цього феномену заклали канадський еколог К. С. Холлінг (C. S. Holling) [8], який запропонував концепт «екологічної стійкості». Вчений довів, що

складна екосистема здатна поглинати шоки і продовжувати жити в новому стані, не обов'язково повертаючись до початкової точки рівноваги. Спираючись на ці ідеї, Р. Мартін (R. Martín) та П. Санлі (P. Sunley) [10] перенесли їх на регіональний рівень, обґрунтувавши, що стійкість регіону — це його здатність до руху вперед і постійного генерування нових траєкторій розвитку в умовах змін.

Досліджуючи інституційні передумови, А. Бойн (A. Boin) та М. Лодж (M. Lodge) [2] наголошують, що фундаментальною основою стійкості є реформа децентралізації та ефективна комунікація, де органи публічної влади діють як єдиний інформаційний хаб для уникнення хаосу під час криз.

Важливість кадрового механізму підкреслюють Г. Брістоу (G. Bristow) та А. Хілі (A. Healy) [3], зазначаючи, що ключову роль відіграють професійні компетентності публічних службовців і їхня здатність приймати нестандартні рішення та мотивувати стейкхолдерів.

Роль соціального капіталу місцевих мешканців у відновленні та дотриманні протоколів безпеки висвітлено в роботах Д. Олдріча (D. Aldrich) [1].

Аспекти структурних просторових перетворень та соціального діалогу у кризових регіонах ґрунтовно розглянуті Б. Галгоці (B. Gálóczi) [7], тоді як М. Малеча (M. Malécha) та П. Берке (P. Berke) [9] досліджували інструменти спільних регіональних угод для зниження вразливостей.

У вітчизняній науковій традиції вагомий внесок у дослідження механізмів стійкості регіону в контексті поточних викликів здійснили фахівці Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД), зокрема Я. Жаліло та ін. [6]. Вони розглядають ці механізми як інструменти мобілізації фінансових та інфраструктурних резервів, а також диверсифікації економіки під потреби воєнного часу.

На необхідності соціального захисту населення та прямому втручанні держави у регіонах, що перетворилися на зони ризику, фокусує увагу академік Е.Лібанова [12]. Водночас М.Солдак, К.Мезенцев, Е.Батунова та ін. [14] пропонують розглядати забезпечення стійкості як гібридну систему, де критичну роль відіграє оперативна самоорганізація місцевих мешканців і волонтерів, ресурси яких узгоджуються за допомогою ефективної комунікації органів публічної влади.

Аналіз фахової літератури дозволяє нам стверджувати, що більшість існуючих наукових напрацювань сфокусовано переважно на загальнотеоретичних аспектах механізмів стійкості регіону. Разом з тим поза увагою дослідників залишається комплексний аналіз зарубіжного досвіду формування механізмів стійкості на рівні регіону та можливостей його імплементації в Україні. Зокрема, мова йде про можливість застосування децентралізованих моделей (США) [4; 15], інституційно-структурного планування (Німеччина) [13] та інноваційно-технологічних підходів (Японія) [1] у процесі функціонування та розвитку регіонів України із використанням інтегруючої ролі комунікативного механізму. Розв'язанню цієї проблеми й присвячується означена стаття.

Метою статті є комплексний аналіз та наукове узагальнення зарубіжного досвіду формування механізмів стійкості регіону, виявлення їх інституційних, організаційних та комунікативних складових, а також обґрунтування можливостей адаптації найбільш ефективних практик до умов функціонування регіонів України.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід до аналізу механізмів стійкості регіону, що поєднує положення теорії публічного управління, регіональної економіки, теорії систем та концепцій стійкості.

Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема у сфері інституційного забезпечення стійкості, децентралізації, кризового управління та комунікативної взаємодії.

Емпіричну основу дослідження сформували матеріали міжнародних аналітичних звітів, нормативно-правових документів, а також практики реалізації політик забезпечення стійкості регіонів у США, Німеччині та Японії. Використано відкриті дані міжнародних організацій, офіційні ресурси органів публічної влади, а також результати сучасних наукових досліджень, присвячених проблематиці регіональної стійкості в умовах криз.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення використано для систематизації наукових підходів до розуміння сутності механізмів стійкості регіону; порівняльний метод — для аналізу особливостей формування таких механізмів у зарубіжних країнах; системний

метод — для розгляду регіону як цілісної соціально-економічної та комунікативної системи; структурно-функціональний метод — для визначення складових механізмів стійкості та їх ролі у забезпеченні адаптивності регіону; інституційний підхід — для дослідження ролі органів публічної влади у формуванні стійкості.

Крім того, застосовано методи аналізу та синтезу для обґрунтування можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій, а також елементи прогностичного підходу — для визначення перспектив впровадження комплексного механізму стійкості регіону з урахуванням сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. Основи сучасного розуміння терміну «стійкість» заклали у 70-х роках ХХ ст. канадський еколог К. С. Холлінг, який на протигагу існуючому на той час поняттю «інженерної стійкості» запропонував поняття «екологічної стійкості» [8, с. 18]. До нього вважалося, що будь-яка система має один ідеальний стан рівноваги, а її стійкість — це здатність швидко повернутися до цього стану після удару. К. С. Холлінг на прикладі лісів як складних екосистем довів, що система може мати кілька різних станів. Вона може дуже сильно змінитися при поглинанні зовнішніх шоків, але при цьому не загинути, а продовжувати жити в новому стані [8, с. 15]. Саме такий стан системи К. С. Холлінг називав «екологічною стійкістю».

Р. Мартін та П. Санлі перенесли ідеї екологічної стійкості К. С. Холлінга безпосередньо на регіон. Їхня точка зору ґрунтувалася на тому, що регіон — це складна система, метою якої є не просто повернення у попередній стан після подолання викликів зовнішнього середовища, а й здатність до руху вперед [10, с. 12]. Виходячи з цього, як зазначали науковці, стійкість регіону досягається за умови постійного генерування нових траєкторій його розвитку в умовах змін.

А. Бойн та М. Лодж досліджували інституційний механізм як фундаментальну основу забезпечення стійкості регіону. Дієвість інституційного механізму, на їхню думку, базується на принципах реформи децентралізації та ефективної комунікації.

Науковці наполягали на тому, що передача повноважень та ресурсів на місця робить систему управління менш ієрархічною, а отже — більш гнучкою та здатною до швидкого реагування на кризові явища. Надважливу роль у цьому процесі відіграє комунікація. Йдеться про те, що органи публічної влади на рівні регіону виконують роль єдиного інформаційного хабу, який збирає дані, аналізує загальну картину та синхронізує дії мешканців територіальних громад, щоб уникнути хаосу та дублювання зусиль [2, с. 290]. Таким чином, з точки зору А.Бойна та М.Лоджа, децентралізовані інституції здатні витримувати кризові навантаження завдяки скороченню комунікативної дистанції між тими, хто

ухвалює рішення, і тими, хто стикається з наслідками криз на місцях.

Отже, можемо констатувати, що у даному контексті стійкість регіону полягає у його інституційній гнучкості та мережевій архітектурі управління.

Погоджуємося з точкою зору Г. Брістоу та А. Хілі, які вказували на людський фактор у забезпеченні стійкості регіону. Вивчаючи це питання, науковці виокремлювали кадровий механізм, наголошуючи, що стійкість регіону залежить, в першу чергу, від професійних знань та компетентностей службовців органів публічної влади на рівні регіону, їхньої здатності приймати нестандартні рішення та мотивувати стейкхолдерів до спільних дій [3, с. 925].

У вітчизняній науковій традиції дослідженням механізмів стійкості регіону ґрунтовно займаються у Національному інституті стратегічних досліджень. Вчені НІСД визначають стійкість регіону як інтегровану здатність територіальної соціально-економічної системи протистояти руйнівним зовнішнім впливам, швидко відновлювати втрачені функції та адаптуватися до нових умов без втрати керованості [6].

Механізми забезпечення стійкості у цьому контексті розуміються ними як сукупність інструментів швидкої мобілізації внутрішніх резервів, як фінансових, так і інфраструктурних, та диверсифікації економіки під потреби умов воєнного часу [6].

На необхідність соціального захисту населення у контексті забезпечення механізмів стійкості регіону вказує академік НАН України Е. Лібанова. Дослідниця слушно зазначає, що війна докорінно змінила демографічну та економічну карту України. Західні та центральні області фактично виконують роль тилових платформ для відновлення, куди релокувався бізнес і перемістилося населення. Натомість регіони, що межують з рф та рб, перетворилися на зони постійного ризику [12].

Отже, як зазначає Е. Лібанова, звичайні ринкові інструменти в таких небезпечних зонах не працюватимуть. Тому стійкість прикордонних регіонів неможливо забезпечити без прямого втручання держави — насамперед через запровадження спеціальних податкових режимів та програм соціальної підтримки населення [12].

Особливої наукової ваги набуває концепція стійкості, яка обґрунтована у працях М. Солдак та співавторів. На прикладі повномасштабної війни дослідники доводять, що в умовах раптових кризових явищ органи публічної влади часто не здатні забезпечити миттєве реагування на ризики та загрози через притаманну їм бюрократизованість. У такі моменти, як зазначають автори, критичну роль у збереженні життєдіяльності територій відіграють саме місцеві мешканці, волонтери та громадські активісти, які, як правило, більше здатні до оперативної самоорганізації без очікування директив «згори».

Отже, М. Солдак та її колеги розглядають механізм забезпечення стійкості регіону як складну гібридну

систему, яка не може функціонувати виключно за рахунок адміністративної вертикалі органів публічної влади, а об'єктивно потребує залучення адаптивного ресурсу мешканців територіальних громад [14].

При цьому варто зауважити, що невід'ємним елементом стійкості регіону М. Солдак та ін. вважають ефективну комунікацію. Автори вказують на те, що надання органами публічної влади достовірної інформації про потреби регіону, ризики та пріоритети дозволить мешканцям територіальних громад, волонтерам та представникам громадських організацій самостійно спрямовувати свої ресурси туди, де вони є найбільш потрібними [14]. У результаті спільні зусилля перетворюються на узгоджений процес, що зміцнює стійкість регіону.

Узагальнюючи проаналізовані точки зору науковців, можна стверджувати, що розуміння механізмів стійкості регіону еволюціонувало від простих алгоритмів подолання криз до формування складних гібридних систем управління.

Так, зарубіжний досвід (згідно ідей К. С. Холлінга, Р. Мартіна, А. Бойна, М. Лоджа) дає нам фундаментальне розуміння того, що стійкість регіону базується на інституційній гнучкості, децентралізації та здатності регіону не просто виживати після кризових явищ, але й постійно генерувати нові шляхи розвитку.

Як доводять вітчизняні вчені (Я. Жаліло, Е. Лібанова, М. Солдак), в українських реаліях механізми стійкості регіону не можуть забезпечуватися виключно стандартними управлінськими інструментами. Вони вимагають поєднання жорсткої адміністративної вертикалі органів публічної влади (дії «згори») та самоорганізації мешканців територіальних громад і громадських організацій (дії «знизу»). При цьому зв'язуючою ланкою у цій системі виступає ефективна комунікативна взаємодія, яка дозволяє синхронізувати ресурси органів публічної влади та суспільства для оперативного подолання наслідків кризових явищ.

Поділяючи думки зарубіжних та українських науковців, вважаємо доцільним надати уточнене визначення поняття «механізми стійкості регіону» — це інтегрована сукупність інституційних, організаційних, фінансових, нормативно-правових, соціальних та комунікативних інструментів і процесів, які забезпечують здатність регіону зберігати функціональну цілісність, адаптуватися до кризових викликів, трансформуватися без втрати ідентичності та відновлюватися шляхом координації дій органів публічної влади та громадськості.

Аналіз прикладів зарубіжної практики показує, що більшість країн світу вибудовують механізми стійкості регіону залежно від типу домінуючих загроз (природних, економічних чи безпекових) та особливостей системи державного управління.

На наш погляд, слід виокремити підходи трьох зарубіжних країн, а саме США, Німеччини та Япо-

нії, досвід яких може бути релевантним для адаптації в Україні.

Так, досвід США щодо формування механізмів стійкості регіону базується на фундаментальному принципі субсидиарності. Це класичний підхід «bottom-up» (від англ. «знизу-вгору»), де головним рушієм стійкості є не директиви з «центру», а ініціатива мешканців територіальних громад.

Згідно американського підходу, варто виділити три ключові складові механізму стійкості регіону: діяльність регіональних консорціумів стійкості, Федерального агентства з управління надзвичайними ситуаціями (FEMA) та запровадження цифрових комунікацій.

Регіональні консорціуми стійкості (від англ. «regional resilience consortia») — це платформи горизонтальної співпраці, які об'єднують спільні зусилля органів публічної влади на місцях, представників бізнесу, університетів та громадських організацій.

Такі платформи працюють наступним чином: замість того, щоб кожен регіон самостійно боровся з наслідками кризових явищ, консорціум об'єднує їхні бюджети, створює спільні резервні фонди та розробляє єдиний план дій.

Відомим прикладом такої взаємодії вважається Southeast Florida Regional Climate Change Compact — угода чотирьох округів Південної Флориди, направлена на спільну боротьбу зі змінами клімату [15]. Партнерство передбачає проведення спільних заходів з метою зниження рівня викидів парникових газів, розробку регіональних стратегій, направлених на зменшення вразливості до підвищення рівня моря та укріплення об'єктів інфраструктури [9].

Важливу роль у забезпеченні механізмів стійкості на рівні регіону в США відіграє діяльність Федерального агентства з управління надзвичайними ситуаціями (FEMA). Агенція не вказує регіонам, як саме їм забезпечити стійкість. Натомість FEMA запускає масштабні грантові програми, такі як BRIC («Building Resilient Infrastructure and Communities») [4].

Щоб отримати федеральні кошти на зміцнення механізмів стійкості, регіональні консорціуми мають довести, що їхній проєкт базується на співпраці органів публічної влади, бізнесу та громади. Таким чином, у США завдяки фінансовим стимулам підвищують рівень взаємодії органів публічної влади та стейкхолдерів.

Третньою і невід'ємною складовою механізму стійкості регіону американські науковці вважають широке застосування у різних сферах життєдіяльності відкритих цифрових комунікацій у вигляді Big Data та публічних дашбордів. Під останніми розуміють інтерактивні панелі, що візуалізують величезні обсяги інформації (графіки, карти), роблячи складну аналітику зрозумілою та доступною для громадськості та бізнесу.

Головна мета — це створення єдиного, відкритого та максимально доступного для кожного інформа-

ційного простору. Так, FEMA розробила National Risk Index (від англ. «Національний індекс ризиків») — загальнодоступну цифрову платформу, що використовує технології Big Data [11]. Отже, кожен мешканець, підприємець чи представник органу публічної влади може зайти на портал і побачити інтерактивну карту вразливостей своєї місцевості, зокрема до природних, техногенних та економічних загроз. Це дозволяє кожному зі свого боку максимально швидко і продуктивно підготуватися до будь-яких кризових збурень.

На протипагу американському децентралізованому підходу досвід країн ЄС щодо формування механізмів стійкості регіону здебільшого ґрунтується на інституційній готовності та соціальному захисті. Механізми стійкості в даному контексті є інтегрованими у систему стратегічного планування регіонального розвитку, бо вони активуються не в момент гострої фази кризи, а ще на етапі її прогнозування.

Таким чином, стійкість регіону розглядається не як здатність до екстреного виживання, а як результат системного стратегічного планування, що не має допустити соціально-економічного колапсу територій. Фундаментом цього, як правило, виступають регіональні програми диверсифікації економіки та спеціальні фінансові інструменти.

У даному випадку слід розглянути досвід Німеччини. Так, німецький підхід до формування механізмів стійкості регіону спирається на політику управління структурними змінами (з нім. «Strukturwandel»).

Найбільш показовим прикладом у цьому контексті є відновлення після кризи Рейнсько-Рурського регіону, розташованого у західній частині Німеччини. Регіон, який вважали індустріальним серцем Європи, свого часу зіткнувся з великим занепадом вугільної та металургійної промисловості [13].

На відміну від реактивного підходу, коли держава, як правило, втручається вже після того, як потужне підприємство зупинило роботу, а рівень безробіття став критичним, німецький механізм стійкості спрацював на випередження. Його головна мета полягала не у консервації збиткових галузей, а у керованому переході регіону на абсолютно новий соціально-економічний рівень без втрати соціальної стабільності. Мова йде про те, Німеччина не чекала повної деградації території Рейнсько-Рурського регіону, а через федеральні фонди направила туди чималі інвестиції. Кошти було спрямовано на розбудову нової інфраструктури та активне залучення представників інноваційного бізнесу.

Фундаментальним кроком у забезпеченні стійкості Рейнсько-Рурського регіону стало створення умов для розвитку освітнього середовища. Так, до занепаду вугільної та металургійної промисловості в цьому регіоні не було жодного закладу вищої освіти. В межах політики відновлення держава ініціювала проєкт розбудови на території німецького регіону

об'єктів освітньої інфраструктури — відбулося відкриття низки університетів у Бохумі, Дортмунді, Дуйсбурзі-Ессені. Слід зазначити, що такий управлінський крок виконав подвійну функцію: по-перше, зробив можливим масове перенавчання кадрів, що втратили роботу, а по-друге, створив потужні технопарки, які залучили до регіону інноваційні компанії у сферах ІТ, мікроелектроніки та зеленої енергетики.

Особливої уваги у контексті аналізу досвіду Німеччини заслуговує комунікативна складова механізмів стійкості регіону. Повертаючись до відродження Рейнсько-Рурського регіону, слід зазначити, що органи публічної влади на всіх етапах трансформаційних змін підтримували діалог з місцевими мешканцями [7]. Усі програми, направлені на новий виток розвитку німецького регіону розроблялися і приймалися не кулуарно, а за участю трьох сторін, а саме уряду, промисловців та профспілок гірників.

Таким чином, завдяки розбудові прозорої комунікації мешканці громади Рейнсько-Рурського регіону чітко розуміли план дій органів публічної влади, мали гарантії соціального захисту та перспективи працевлаштування. Усе це дозволило зберегти високий рівень інституційної довіри та перетворити населення з можливого джерела опору на активного учасника змін німецького регіону на краще.

Якщо американський підхід до формування механізмів стійкості регіону засновано на принципах децентралізації, німецький — на інституційній та комунікативній підтримці, то досвід передових країн Азії, зокрема Японії формує концепцію «розумної стійкості». Ця концепція ґрунтується на широкому використанні інноваційних технологій, автоматизації процесів управління та тотальній інформаційній підготовці населення.

Японія розташована в західній частині Тихоокеанського вогняного кільця на стику чотирьох тектонічних плит (Євразійської, Тихоокеанської, Філіппінської та Північноамериканської). Висока сейсмічність спричиняє на території країни часті землетруси та цунамі. У зв'язку з цим усі об'єкти критичної інфраструктури (транспортні вузли, енергетичні мережі, система водопостачання) обладнані тисячами смарт-сенсорів. У разі фіксації будь-якої аномалії, наприклад, перших поштовхів землетрусу, додаток реагує належним чином без участі людини. Завдяки цьому автоматично зупиняються швидкісні поїзди, перекриваються газопроводи, а енергосистема переходить у безпечний резервний режим [5].

Слід зазначити, що органи публічної влади Японії активно використовують для моделювання кризових ситуацій штучний інтелект. Як наслідок, це дозволяє органам влади на рівні регіону не ліквідовувати наслідки природної катастрофи наоціпі, а чітко знати, які території постраждають найбільше, і заздалегідь стягнути туди рятувальні підрозділи.

Доцільно акцентувати увагу на комунікативному стрижні концепції «розумної стійкості» Японії. Комунікація є максимальною централізованою, миттєвою та всеохоплюючою. Так, у разі загрози на територіях країни діють системи оповіщення (J-Alert). Вони за лічені секунди транслюють попередження через усі можливі канали: push-сповіщення на мобільні телефони, переривання ефіру на ТВ і радіо, вуличні гучномовці. Таким чином, формується єдиний інформаційний імпульс, який миттєво доходить до кожного громадянина.

Досвід Японії також доводить, що механізми стійкості регіону забезпечуються не лише за рахунок цифрової трансформації, а й завдяки необхідним знанням та компетентностям місцевих мешканців. Так, коли лунає сигнал тривоги, завдяки ефективній попередній комунікації, паніки немає — люди виконують алгоритми дій, передбачені протоколами безпеки, що колосально знижує навантаження на державні екстрені служби та дозволяє органам публічної влади сфокусуватися на стратегічному управлінні кризами [1].

Таким чином, можемо стверджувати, що для забезпечення стійкості регіону Японія активно застосовує цифровий та комунікативний механізми, що полягає у планомірній роботі систем оповіщення про небезпеку у поєднанні з просвітницькою роботою серед населення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду трьох країн світу дозволяє констатувати, що кожен з підходів пропонує дієві механізми забезпечення стійкості на рівні регіону.

Так, досвід США доводить ефективність децентралізованої мережевої самоорганізації, досвід Німеччини — потужність інституційної підтримки та соціального діалогу, досвід Японії — цифрову трансформацію та ефективну комунікацію. Втім, механічне копіювання будь-якого з цих підходів у вітчизняну практику сфери публічного управління видається неможливим.

З огляду на це, на нашу думку, забезпечення стійкості на регіональному рівні об'єктивно вимагає формування комплексного механізму. Він має поєднувати найкращі аспекти світових підходів, а саме партисипативне управління за зразком регіональних консорціумів у США; структурне планування за аналогом німецького Strukturwandel та японські технології цифрового антикризового менеджменту.

Однак синергія цих різнопланових підходів неможлива без єдиного підґрунтя. Ми вважаємо, що таким підґрунтям має стати комунікативний механізм — саме він виступатиме інтегратором, що об'єднає зусилля органів публічної влади та суспільства для швидкого реагування на кризові явища, подолання та адаптації до нових умов.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Фінансується Європейським Союзом.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Aldrich D.P. Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery. Chicago: University of Chicago Press, 2012. 248 p. URL: https://www.eria.org/Chapter_5.pdf (дата звернення: 14.02.2026).
2. Boin A., Lodge M. Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*. 2016. Vol. 94, iss. 2. P. 289–298. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padm.12264> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Bristow G., Healy A. Regional resilience: An agency perspective. *Regional Studies*. 2014. Vol. 48, iss. 5. P. 923–935. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>
4. Building Resilient Infrastructure and Communities (BRIC). URL: <https://www.epa.gov/fedfunds/building-resilient-infrastructure-and-communities-bri> (дата звернення: 14.02.2026).
5. Disaster Risk Reduction in Asia Pacific: Governance, Education and Capacity / ed. by H. James, R. Shaw, V. Sharma, A. Lukasiewicz. [S. l.]: Springer, 2013. 30 p. URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16890628-4a7391802f.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Економічна стійкість регіонів України в умовах воєнного стану: аналіт. доп. / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Е.М. Ганцов та ін. Київ: НІСД, 2022. 64 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/ekonomichna-stijkist-regioniv.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
7. Galgóczi B. The long and winding road from black to green: Decades of structural change in the Ruhr region. *International Journal of Labour Research*. 2014. Vol. 6, iss. 2. P. 217–240. URL: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/journalArticle/The-long-and-winding-road-from/995319590602676> (дата звернення: 12.02.2026).
8. Holling C.S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).
9. Malecha M. L., Berke P. et al. Using a resilience scorecard to improve local planning for vulnerability to hazards and climate change: An application in two cities. *Cities*. 2021. Vol. 119. Art. 103408. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103408>
10. Martin R., Sunley P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*. 2015. Vol. 15, iss. 1. P. 1–42. URL: <https://academic.oup.com/joeg/article/15/1/1/2413158> (дата звернення: 13.02.2026).
11. National Risk Index. URL: <https://heat.gov/tools-resources/national-risk-index-fema/> (дата звернення: 14.02.2026).
12. Повоєнне відродження України: візія відділення економіки НАН України. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3639057-povoenne-vidrozdzenna-ukraini-vizia-viddilenna-ekonomiki-nacionalnoi-akademii-nauk-ukraini.html> (дата звернення: 14.02.2026).
13. Rheinisches Revier. URL: <https://www.rheinisches-revier.de/> (дата звернення: 14.02.2026).
14. Soldak M., Mezentsev K., Batunova E., Haase A., Haase D. Emergent urban resilience in Ukraine: Adapting to polycrisis in times of war. *Економічна та соціальна географія*. 2024. Вип. 92. С. 6–13. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/92-soldak-et-al-6-13> (дата звернення: 13.02.2026).
15. Southeast Florida Regional Climate Change Compact. URL: <https://southeastfloridacclimatecompact.org> (дата звернення: 14.02.2026).

References

1. Aldrich, D.P. (2012). Building resilience: Social capital in post-disaster recovery. *University of Chicago Press*. URL: https://www.eria.org/Chapter_5.pdf
2. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*, 94(2), 289–298. <https://doi.org/10.1111/padm.12264>
3. Bristow, G., & Healy, A. (2014). Regional resilience: An agency perspective. *Regional Studies*, 48(5), 923–935. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>
4. Building Resilient Infrastructure and Communities (BRIC) (2026). Available at: <https://www.epa.gov>
5. Galgóczi, B. (2014). The long and winding road from black to green: Decades of structural change in the Ruhr region. *International Journal of Labour Research*, 6(2), 217–240. URL: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/journalArticle/The-long-and-winding-road-from/995319590602676>

6. Holling, C.S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>
7. James, H., Shaw, R., Sharma, V., & Lukasiewicz, A. (Eds.). (2013). Disaster risk reduction in Asia Pacific: Governance, education and capacity. *Springer*. URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-16890628-4a7391802f.pdf>
8. Malecha, M. L., Berke, P., et al. (2021). Using a resilience scorecard to improve local planning for vulnerability to hazards and climate change: An application in two cities. *Cities*, 119, Article 103408. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103408>
9. Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42. URL: <https://academic.oup.com/joeg/article/15/1/1/2413158>
10. National Risk Index (2026). Available at: <https://heat.gov>
11. Povoyenne vidrozhennia Ukrainy: viziia viddilennia ekonomiky NAN Ukrainy (2026). *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua> [in Ukrainian].
12. Rheinisches Revier (2026). Available at: <https://www.rheinisches-revier.de>
13. Soldak, M., Mezentsev, K., Batunova, E., Haase, A., & Haase, D. (2024). Emergent urban resilience in Ukraine: Adapting to polycrisis in times of war. *Ekonomichna ta Sotsialna Heohrafiia*, 92, 6–13. URL: <https://www.bulletin-esgeograph.org.ua/esg/article/view/92-soldak-et-al-6-13>
14. Southeast Florida Regional Climate Change Compact (2026). Available at: <https://southeastfloridaclimatecompact.org>
15. Zhalilo, Ya. A., Pokryshka, D. S., Hantsov, E. M., et al. (2022). Ekonomichna stikist rehioniv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: Analit. dop. [Economic resilience of regions of Ukraine under martial law: Analytical report]. NISD. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/ekonomichna-stijkist-regioniv.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 22.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 502.654:631.618

Костишин Олександра Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри землеустрою

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

Kostyshyn Oleksandra

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Land Management

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi

ORCID: 0000-0003-0067-6935

Федина Богдан Володимирович

викладач, спеціаліст

ВСП «Золочівський фаховий коледж ЛНУП»

Fedyna Bohdan

Lecturer, Specialist

SSU "Zolochiv Professional College of LNUP"

ORCID: 0009-0000-5209-2240

Ціховська Йоланта Барбара

доцент, завідувач кафедри екологічної інженерії

факультету цивільного та екологічного будівництва і архітектури

Бидгощський університет науки і технологій (Польща)

Cichowska Jolanta Barbara

Assistant Professor,

Head of the Department of Environmental Engineering Faculty of Civil and

Environmental Engineering and Architecture

Bydgoszcz University of Science and Technology

ORCID: 0000-0003-1285-0101

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-6

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕКУЛЬТИВАЦІЇ ПОРУШЕНИХ ЗЕМЕЛЬ У СИСТЕМІ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF RECLAMATION OF DISTURBED LANDS IN THE SYSTEM OF POST-WAR TERRITORIAL RECOVERY

Анотація. Вступ. У статті розглянуто науково-методичні засади рекультивациі порушених земель у системі поствоєнного відновлення територій, що набуває особливої актуальності в умовах масштабних пошкоджень земельного фонду України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Проаналізовано сучасний стан порушених земель, визначено основні види деградації ґрунтового покриву, пов'язані з бойовими діями, військовою технікою, інженерними спорудами, вибухами боєприпасів та забрудненням небезпечними речовинами. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до рекультивациі, який передбачає поєднання землевпорядних, екологічних, технічних і біологічних заходів із урахуванням територіальних особливостей та подальшого функціонального використання земель.

Мета. Метою статті є обґрунтування науково-методичних засад рекультивациі порушених земель у системі поствоєнного відновлення територій України, розробка поетапної моделі відновлення деградованих угідь та визначення прі-



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

оритетних напрямів їх подальшого використання з урахуванням масштабів воєнних пошкоджень, екологічного стану ґрунтового покриву та стратегічних потреб продовольчої безпеки держави.

Матеріали і методи. У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Основу методологічної бази склали аналіз і синтез наукової літератури, нормативно-правових актів та міжнародних звітів щодо стану порушених земель України. Для систематизації видів деградації та напрямів рекультивації застосовано методи класифікації і типологізації, а для обґрунтування поетапної моделі відновлення — системний підхід. Інформаційну основу дослідження склали дані ДСНС, ООН, міжнародних наукових видань (ScienceDirect, Science of the Total Environment, Ambio), а також результати польових агрохімічних обстежень ґрунтів із зон бойових дій.

Результати. Наведено класифікацію напрямів рекультивації порушених земель залежно від ступеня пошкодження територій, природно-кліматичних умов та соціально-економічних потреб територіальних громад. Обґрунтовано пріоритетність сільськогосподарського використання відновлених земель як стратегічного ресурсу продовольчої безпеки держави. Визначено, що ефективна реалізація заходів рекультивації потребує інтеграції державної політики, міжнародної підтримки, наукового супроводу та впровадження геоінформаційних технологій моніторингу стану земель.

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані при розробленні програм землеустрою, стратегій відновлення територій, регіональних схем планування та проєктів рекультивації земель у післявоєнний період.

Ключові слова: рекультивація, порушені землі, поствоєнне відновлення, фітореMediaція, біореMediaція, ґрунтовий покрив, розмінування, деградація земель, важкі метали, Україна.

Summary. Introduction. The article examines the scientific and methodological foundations of reclamation of disturbed lands within the system of post-war territorial recovery, which has acquired particular relevance in the context of large-scale damage to Ukraine's land fund as a result of the armed aggression of the Russian Federation. The current state of disturbed lands is analyzed, the main types of soil cover degradation associated with combat operations, military equipment, engineering structures, ammunition explosions, and contamination with hazardous substances are identified. The necessity of applying a comprehensive approach to reclamation is substantiated, one that combines land management, environmental, technical, and biological measures taking into account territorial characteristics and the subsequent functional use of lands.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the scientific and methodological foundations of reclamation of disturbed lands within the system of post-war territorial recovery of Ukraine, to develop a phased model for the restoration of degraded lands, and to identify priority directions for their subsequent use, taking into account the scale of war-induced damage, the ecological condition of the soil cover, and the strategic food security needs of the state.

Materials and methods. The article employs a set of general scientific and specialized research methods. The methodological basis comprises analysis and synthesis of scientific literature, regulatory and legal acts, and international reports on the state of disturbed lands in Ukraine. Classification and typology methods were applied to systematize the types of land degradation and reclamation directions, while a systemic approach was used to substantiate the phased restoration model. The informational basis of the study includes data from the State Emergency Service of Ukraine, the United Nations, international scientific journals (ScienceDirect, Science of the Total Environment, Ambio), as well as the results of field agrochemical surveys of soils from combat zones.

Results. A classification of reclamation directions for disturbed lands is presented, based on the degree of territorial damage, natural and climatic conditions, and the socio-economic needs of territorial communities. The priority of agricultural use of restored lands as a strategic resource for national food security is substantiated. It is determined that the effective implementation of reclamation measures requires the integration of state policy, international support, scientific guidance, and the introduction of geoinformation technologies for land condition monitoring.

Discussion. The findings may be used in the development of land management programs, territorial recovery strategies, regional planning schemes, and land reclamation projects for the post-war period.

Key words: recultivation, disturbed lands, post-war recovery, phytoremediation, bioremediation, soil cover, demining, land degradation, heavy metals, Ukraine.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, розпочате 24 лютого 2022 року стало причиною безпрецедентних руйнувань земельного фонду нашої країни. За оцінками міжнародних організацій, пряма шкода від війни перевищила 176 млрд. доларів США, а загальні потреби на відновлення оцінюються у 524 млрд. доларів на найближче десятиліття, що у 2,8 рази перевищує ВВП країни за 2024 рік. Значна частина цих потреб пов'язана з відновленням земельних ресурсів.

Україна стала найбільш замінованою країною світу. Площа потенційно небезпечних територій сягає

близько 137 тис. кв. км. На початку 2024 року близько 156 млн. га території, включно з окупованими територіями та акваторіями, вважалися потенційно забрудненими вибухонебезпечними предметами. Порівняно з кінцем 2022 року площа потенційно замінованих земель зменшилася на понад 20% завдяки активним зусиллям з розмінування [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика рекультивації порушених земель має значну наукову базу, сформовану ще за радянських часів у контексті відновлення земель після гірничодобувної діяльності. Класичні підходи описані у пра-

цях М. О. Бекаревича, Л. В. Етеревської, І. Х. Узбека та інших [1]. Проте специфіка відновлення земель, порушених внаслідок сучасних воєнних дій, потребує суттєвого переосмислення існуючих підходів [8].

Сучасні дослідження систематизуються за кількома напрямками. У сфері дистанційного зондування застосування методів машинного навчання до даних Sentinel-1 та Sentinel-2 дозволило оцінити масштаби скорочення оброблюваних земель у зонах конфлікту [15]. Дослідження у Science of the Total Environment (2025) зафіксували безпрецедентні масштаби деградації ґрунтів Харківської області, що супроводжується мінуванням, зниженням родючості та скороченням сільськогосподарських угідь. У напрямі біоремедіації доведено ефективність рослин *Miscanthus giganteus*, *Pisum sativum* та *Melilotus albus* для поглинання важких металів, а біопрепарати «БТУ-Центр» забезпечують деструкцію нафтопродуктів на рівні 59–92% [9; 12]. Правову основу рекультиваци визначають Закон України «Про охорону земель» [3] та Національна стратегія протимінної діяльності на 2023–2033 роки [6].

Разом із тим, комплексного дослідження, що об'єднує всі етапи рекультиваци земель, порушених внаслідок воєнних дій, з урахуванням специфіки розмінування та хімічного забруднення від боєприпасів, у вітчизняній науковій літературі представлено недостатньо, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування науково-методичних засад рекультиваци порушених земель у системі поствоєнного відновлення територій. Для досягнення поставленої мети визначено завдання щодо аналізу сучасного стану порушених земель та виявленні основних видів деградації ґрунтового покриву внаслідок бойових дій; обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до рекультиваци порушених територій; запропоновано поетапну модель відновлення порушених земель із визначенням змісту кожного етапу; розкрито роль землеустрою в організації та плануванні рекультивацийних заходів; визначено пріоритетні напрями використання відновлених земель з урахуванням потреб продовольчої безпеки та регіонального розвитку.

Матеріали і методи. У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Основу методологічної бази склали аналіз і синтез наукової літератури, нормативно-правових актів та міжнародних звітів щодо стану порушених земель України. Для систематизаци видів деградації та напрямів рекультиваци застосовано методи класифікації і типологізації, а для обґрунтування поетапної моделі відновлення — системний підхід. Інформаційну основу дослідження склали дані ДСНС, ООН, міжнародних наукових видань (ScienceDirect, Science of the Total Environment, Ambio), а також результати польових агрохімічних обстежень ґрунтів із зон бойових дій.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, внаслідок війни 30% території України перебуває у зоні підвищеної небезпеки для землеробства. Площа орних земель скоротилася на 10% по всій країні. Бойові дії призвели до формування так званих «воєнних ландшафтів» — територій, деформованих виврами від вибухів, траншеями, фортифікаційними спорудами та залишками зруйнованої техніки [18].

Агрохімічні дослідження ґрунтів із зон бойових дій у Київській, Чернігівській, Харківській, Донецькій та Сумській областях виявили надзвичайно високі рівні забруднення: вміст нафтопродуктів у зразках «з-під танку» становив 518 мг/кг, а концентрація важких металів зросла у 3–470 разів порівняно з фоновими значеннями [5]. У ґрунтах накопичуються алюміній, мідь, кобальт, свинець, кадмій та інші токсичні елементи, що надходять із боєприпасів, згорілої техніки та зруйнованої інфраструктури.

За таких умов проблема рекультиваци порушених земель набуває стратегічного значення для національної безпеки, продовольчої самодостатності та екологічної стабільності країни. Це вимагає комплексного наукового підходу до розробки поетапної системи (табл. 1) відновлення деградованих територій з урахуванням специфіки воєнних пошкоджень [7; 8].

Для розробки ефективної стратегії рекультиваци необхідно класифікувати типи порушень земельного покриву, спричинених воєнними діями. На підставі аналізу наявних досліджень та польових обстежень

Таблиця 1

Масштаби порушення земельних ресурсів України внаслідок воєнних дій (2022–2025 рр.)

Показник	Значення	Джерело
Площа потенційно замінованих територій	~137 тис. кв. км	ДСНС, 2025
Скорочення площі орних земель	10% по країні	ScienceDirect, 2025
Землі під загрозою для землеробства	30% території	Екодія, 2024
Зростання вмісту важких металів	у 3–470 разів	ІМВ НАНУ, 2024
Вміст нафтопродуктів у зоні бойових дій	до 518 мг/кг	БТУ-Центр, 2023
Загальна оцінка потреб на відновлення	524 млрд. дол. США	ООН, 2025
Вартість розмінування земель	~1 трлн. грн	ВРУ, 2025

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

Таблиця 2

Класифікація рівнів пошкодження земель та рекомендовані заходи рекультивації

Рівень пошкодження	Площа ураження	Характеристика	Рекомендовані заходи
Низький	до 25% площі ділянки	Поверхнєве забруднення, незначні механічні порушення	Фіторе mediaція, внесення органіки, відновлення агротехніки
Середній	25–50% площі	Наявність воронки, траншей, значне хімічне забруднення	Планування рельєфу, біоре mediaція, рекультиваційний шар
Високий	50–75% площі	Глибокі руйнування ґрунтового профілю, інтенсивне забруднення	Повний цикл гірничотехнічної та біологічної рекультивації
Катастрофічний	75–100% площі	Повна деструкція ґрунтового покриву та екосистеми	Консервація; створення штучних ландшафтів

Джерело: складено авторами на основі [2; 7; 8; 18]

можна виділити кілька основних категорій порушень [7; 8; 18].

Механічні порушення включають воронки від вибухів снарядів, авіабомб та ракет, що змінюють мікрорельєф території; траншеї, окопи та фортифікаційні споруди, які порушують природний профіль ґрунту; вдавлювання ґрунту важкою технікою з руйнуванням його структури та ущільненням підорного горизонту.

Хімічне забруднення проявляється у накопиченні важких металів (Pb, Cd, Cu, Co, Al) [5; 9] від боєприпасів та згорілої техніки; забрудненні нафто-

продуктами від розлитого пального та мастильних матеріалів; потраплянні сполук сірки й азоту внаслідок окиснення вибухових речовин; забрудненні діоксинами та фуранами від пожеж.

Мінне забруднення являє собою наявність протипіхотних та протитанкових мін; залишків касетних боєприпасів; нерозірваних боєприпасів різних калібрів та вибухонебезпечних предметів у поверхневому шарі ґрунту [4; 6].

Біологічна деградація виражається у знищенні рослинного покриву та гумусового горизонту; пору-



Рис. 1. Етапи рекультивації порушених земель у поствоєнний період

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 5–9]

Таблиця 3

Напрями рекультивациі порушених земель у поствоєнний період

Напрямок рекультивациі	Зміст заходів	Умови застосування
Сільськогосподарський	Відновлення родючого шару, внесення добрив, посів с/г культур, фітомеліорація	Низький та середній рівень пошкодження; після повної очистки від забруднювачів
Лісгосподарський	Заліснення, створення лісозахисних смуг, посадка дерев-фіторемедіантів	Середній та високий рівень; ерозійно небезпечні схили; лісова зона
Водогосподарський	Створення водойм, відновлення дренажних систем, рекультивація заболочених ділянок	Території з порушеним водним балансом, зруйновані дренажні системи
Рекреаційний	Створення зелених зон, парків, меморіальних ландшафтів	Приміські зони, території, непридатні для с/г; місця пам'яті
Природоохоронний	Консервація, заповідання, створення природних резерватів для самовідновлення	Катастрофічний рівень; території з унікальним біорізноманіттям
Будівельний	Підготовка площадок для відбудови інфраструктури, житла, промислових об'єктів	Території зруйнованих населених пунктів та промислових зон

Джерело: складено автором на основі [3; 7; 13; 14]

шенні мікробіоценозу ґрунту; руйнуванні кореневих систем та ґрунтової мезофауни; засоленні та заболочуванні внаслідок руйнування дренажних систем.

Рекультивация земель, порушених внаслідок воєнних дій, являє собою комплекс організаційних, технічних і біотехнологічних заходів, спрямованих на відновлення ґрунтового покриву, поліпшення стану та продуктивності деградованих територій. На відміну від класичної рекультивациі промислово порушених земель, поствоєнна рекультивация вимагає додаткового підготовчого етапу — розмінування та знешкодження вибухонебезпечних предметів.

На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду нами запропоновано чотириетапну модель рекультивациі порушених земель у поствоєнний період (рис. 1).

Етап I. Підготовчий (розмінування та знешкодження). Цей етап є обов'язковою передумовою для будь-яких подальших робіт. Національна стратегія протимінної діяльності передбачає очищення 80% деокупованих територій до 2033 року; на 2025 рік заплановано розмінування 65 тис. га сільськогосподарських земель із залученням 112 операторів, понад 9 тис. фахівців та міжнародної коаліції з понад 50 держав [14].

Етап II. Гірничотехнічний. Включає комплекс інженерних заходів: видалення залишків техніки та боєприпасів, засипання воронок і траншей, планування рельєфу, зняття та повернення родючого шару ґрунту. За оцінками фахівців, 143,769 тис. га порушених земель потребують цього етапу як першочергового [7].

Етап III. Біологічний. Спрямований на відновлення родючості та біологічної активності ґрунту. Фіторемедіация із застосуванням *Miscanthus giganteus*, *Pisum sativum* та *Melilotus albus* забезпечує поглинання важких металів Pb, Cd та Cu [9–12]. Біопрепарати на базі вуглеводнеокислювальних бактерій забезпечують деструкцію нафтопродуктів на рівні 59–92% [2].

Етап IV. Екологічний (моніторинг). Завершальний етап передбачає агрохімічний контроль ґрунтів, моніторинг біорізноманіття, оцінку продуктивності та сертифікацію земель для сільськогосподарського використання.

Вибір напрямку рекультивациі (табл. 3) визначається ступенем пошкодження, характером забруднення та потребами територіальної громади.

Пріоритетним для України є сільськогосподарський напрям рекультивациі, оскільки аграрний

Таблиця 4

Рослини-фіторемедіанти для очищення забруднених ґрунтів

Рослина	Забруднювачі	Механізм дії	Ефективність
<i>Miscanthus giganteus</i> (міскантус)	Pb, Cd, Zn, Cu	Фітоекстракція, фітостабілізація	Висока; додатково — біоенергетична культура
<i>Melilotus albus</i> (буркун білий)	Pb, Cd, Cu	Фітоекстракція	Висока; поліпшує структуру ґрунту
<i>Pisum sativum</i> (горох посівний)	Важкі метали	Фітоекстракція, азотфіксація	Середня; додаткова фіксація азоту
<i>Salix spp.</i> (верба)	Cd, Zn, нафтопродукти	Фітоекстракція, ризофільтрація	Висока для заболочених ділянок
<i>Helianthus annuus</i> (соняшник)	Pb, U, Cs, Sr	Фітоекстракція	Висока; широко доступний

Джерело: складено автором на основі [9; 12]

сектор є одним із основних джерел валютних надходжень країни та забезпечує продовольчу безпеку не лише України, а й значної частини населення планети. До війни на потенційно замінованих землях вирощувалася продукція, що дозволяла прогодувати 81 млн. осіб у світі.

На державному рівні ухвалено десятирічну Національну стратегію протимінної діяльності, що передбачає очищення 80% деокупованих територій до 2033 року. США виділили 182 млн. дол. на розмінування у 2023–2024 рр. та додатково 35 млн. дол., оголошених на Конференції з відновлення України (URC 2024). Загалом Україна залучила міжнародну коаліцію з понад 50 держав та 1,2 млрд. дол. допомоги для очищення територій [4].

Для оптимізації процесу рекультивації доцільно запровадити систему пріоритетів. Першочергово підлягають рекультивації землі сільськогосподарського призначення у зонах з найбільшою продуктивністю; землі, прилеглі до населених пунктів; території із загрозою вторинного забруднення водних ресурсів. Другу чергу становлять лісові землі та землі природно-заповідного фонду; рекреаційні території; землі промислового призначення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведення дослідження дозволяє сформулювати такі висновки.

По-перше, масштаби порушення земельних ресурсів України внаслідок збройної агресії є безпрецедентними для Європи з часів Другої світової війни. Площа потенційно замінованих територій становить близько 137 тис. кв. км, 30% території країни перебуває у зоні підвищеної небезпеки для землеробства, а вміст важких металів у ґрунтах зон бойових дій зріс у 3–470 разів.

По-друге, специфіка поствоєнної рекультивації полягає у необхідності обов'язкового підготовчого етапу — розмінування та знешкодження вибухонебезпечних предметів, що принципово відрізняє її від

класичної рекультивації промислово порушених земель. Запропонована чотириетапна модель (підготовчий — гірничотехнічний — біологічний — екологічний) забезпечує системний підхід до відновлення деградованих територій.

По-третє, фіторе mediaція та біоре mediaція є найбільш перспективними методами очищення ґрунтів від воєнних забруднень в умовах України. Доведено ефективність культур *Miscanthus giganteus*, *Melilotus albus* та *Pisum sativum* для поглинання важких металів, а біопрепаратів на основі вуглеводнеоокислювальних бактерій — для деструкції нафтопродуктів (59–92% ефективності).

По-четверте, вибір напряму рекультивації (сільськогосподарський, лісгосподарський, водогосподарський, рекреаційний, природоохоронний, будівельний) має визначатися рівнем пошкодження, характером забруднення та потребами територіальної громади. Пріоритетним для України є сільськогосподарський напрям з огляду на стратегічне значення аграрного сектору.

По-п'яте, успішна реалізація програми рекультивації потребує координації зусиль держави, міжнародних партнерів, наукових установ та приватного сектору. Десятирічна Національна стратегія протимінної діяльності із залученням міжнародної коаліції з понад 50 держав та фінансуванням у 1,2 млрд. дол. створює основу для системного відновлення порушених земель.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою регіональних програм рекультивації з урахуванням природно-кліматичних та ґрунтових умов конкретних областей; створенням геоінформаційних систем моніторингу стану порушених земель на основі даних дистанційного зондування; вдосконаленням біотехнологічних методів очищення ґрунтів від специфічних воєнних забруднювачів; економічним обґрунтуванням оптимальних моделей рекультивації.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Балюк С. А., Медведєв В. В., Мірошніченко М. М. Наукові основи охорони та раціонального використання зрушуваних земель України. Харків: Смугаста типографія, 2019. 624 с.
2. Екодія. Як війна впливає на родючість ґрунтів та якість їжі? URL: <https://ecoaction.org.ua/vijna-vplyvaie-na-grunty.html> (дата звернення: 15.02.2026).
3. Закон України «Про охорону земель» від 19.06.2003 № 962-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 39. Ст. 349.

4. Площа потенційно замінованих земель порівняно з кінцем 2022 року зменшилася на понад 20%. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Латифундист. Біоремедіація: як відновити ґрунти, порушені воєнними діями, за допомогою біопрепаратів. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 12.01.2026).
6. Національна стратегія протимінної діяльності на 2023–2033 роки : Розпорядження КМУ від 20.12.2023 р. № 1148-р.
7. Як рекультивувати порушені землі? *Офіс Сталих Рішень*. URL: <https://ukraine-oss.com> (дата звернення: 08.01.2026).
8. Рекультивация та ревіталізація як основа відновлення деградованих земель : матеріали XII Всеукр. наук.-техн. конф. «Наукова весна» (Дніпро, 2022). НТУ «Дніпровська політехніка», 2022.
9. Фіторемедіація ґрунтів, забруднених внаслідок військово-техногенного навантаження. *Science Reports*. 2024. Т. 20, № 4.
10. Agegnehu G., Amede T. Integrated soil fertility and plant nutrient management in tropical agro-ecosystems: A review. *Pedosphere*. 2017. Vol. 27, No. 4. P. 662–680.
11. Assessment of war-induced agricultural land use changes in Ukraine using machine learning applied to Sentinel satellite data. *Science of the Total Environment*. 2025.
12. Conesa H. M., Faz Á., Arnaldos R. Heavy metal accumulation and tolerance in plants from mine tailings. *Chemosphere*. 2006. Vol. 63. P. 484–489.
13. Pathways for Ukraine's post-war nature recovery: Focus on forest socio-ecological systems. *Ambio*. 2025.
14. Reconstruction of Ukraine: Plans, Progress, and Outlook. *TS2 Tech Report*. Mid-2025.
15. Revealing the distribution and change of abandoned cropland in Ukraine based on dual period change detection method. *Scientific Reports*. 2025.
16. UNESCO. Action Plan for the recovery of Ukraine's science sector. 2025. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 05.02.2026).
17. United Nations. Ukraine: Post-war reconstruction set to cost \$524 billion. *UN News*. February 2025.
18. War-induced soil disturbances in north-eastern Ukraine (Kharkiv region): Physical disturbances, soil contamination and land use change. *Science of the Total Environment*. 2025.

References

1. Baliuk, S. A., Medvediev, V. V. and Miroshnychenko, M. M. (2019) *Naukovi osnovy okhorony ta ratsionalnoho vykorystannia zroshyvyaykh zemel Ukrainy* [Scientific foundations of protection and rational use of irrigated lands of Ukraine]. Kharkiv: Smugasta typhrafiia. 624 p.
2. Ekodiia (2026) Yak viina vplyvaie na rodiuchist' gruntiv ta yakist' yizhi? [How does the war affect soil fertility and food quality?]. Retrieved from <https://ecoaction.org.ua/vijna-vplyvaie-na-grunty.html>
3. Zakon Ukrainy "Pro okhoronu zemel" vid 19.06.2003 № 962-IV [Law of Ukraine "On Land Protection" dated 19.06.2003 No. 962-IV] (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, No. 39, Art. 349.
4. Kabinet Ministriv Ukrainy (2026) Ploshcha potentsiino zaminovanykh zemel porivniano z kintsom 2022 roku zmenshylasia na ponad 20% [The area of potentially mined lands decreased by more than 20% compared to the end of 2022]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua>
5. Latyfundyst (2026) Bioremediatsiia: yak vidnovyty grunty, porusheni voiennymi diiamy, za dopomohoiu biopreparativ [Bioremediation: how to restore soils disturbed by military actions using biological preparations]. Retrieved from <https://latifundist.com>
6. Natsionalna stratehiia protyminnnoi diialnosti na 2023–2033 roky [National Mine Action Strategy for 2023–2033]: Rozporiadzhennia KМУ vid 20.12.2023 r. No. 1148-r.
7. Ofis Stalykh Rishen (2026) Yak rekultyvuvaty porusheni zemli? [How to recultivate disturbed lands?]. Retrieved from <https://ukraine-oss.com>
8. Rekultyvatsiia ta revitalizatsiia yak osnova vidnovlennia dehradovanykh zemel [Reclamation and revitalization as the basis for restoring degraded lands]: materialy XII Vseukr. nauk.-tekhn. konf. "Naukova vesna" (Dnipro, 2022). Dnipro: NTU "Dniprovska politekhnika", 2022.
9. Fitoremedyatsiia gruntiv, zabrudnenykh vnaslidok viiskovo-tekhnohennogo navantazhennia [Phytoremediation of soils contaminated as a result of military-technogenic load]. *Science Reports*, 2024, Vol. 20, No. 4.
10. Agegnehu, G. and Amede, T. (2017) Integrated soil fertility and plant nutrient management in tropical agro-ecosystems: A review. *Pedosphere*, Vol. 27, No. 4, pp. 662–680.
11. Assessment of war-induced agricultural land use changes in Ukraine using machine learning applied to Sentinel satellite data. *Science of the Total Environment*, 2025.
12. Conesa, H. M., Faz, Á. and Arnaldos, R. (2006) Heavy metal accumulation and tolerance in plants from mine tailings. *Chemosphere*, Vol. 63, pp. 484–489.
13. Pathways for Ukraine's post-war nature recovery: Focus on forest socio-ecological systems. *Ambio*, 2025.
14. Reconstruction of Ukraine: Plans, Progress, and Outlook. *TS2 Tech Report*. Mid-2025.

15. Revealing the distribution and change of abandoned cropland in Ukraine based on dual period change detection method. Scientific Reports, 2025.
16. UNESCO (2026) Action Plan for the recovery of Ukraine's science sector. 2025. Retrieved from <https://www.unesco.org>
17. United Nations (2025) Ukraine: Post-war reconstruction set to cost \$524 billion. UN News, February 2025.
18. War-induced soil disturbances in north-eastern Ukraine (Kharkiv region): Physical disturbances, soil contamination and land use change. Science of the Total Environment, 2025.

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

УДК 338.2:352.07:005.96

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 Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management, Public Management and Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-5581-1941*

Пленцак Віталій Анатолійович

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

Plientsak Vitalii

*PhD Student of the
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0009-0003-1886-2442*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-1

РЕВІТАЛІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА НАУКОВІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

INDUSTRIAL REVITALIZATION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION: THEORETICAL APPROACHES AND SCIENTIFIC INTERPRETATIONS

Анотація. Вступ. Ревіталізація промисловості в сучасних умовах України набуває особливої актуальності як складний соціально-економічний та управлінський процес, що відбувається на перетині публічної політики, регіонального розвитку та відбудови економіки в умовах війни. Повномасштабна військова агресія РФ призвела до масштабних руйнувань промислової інфраструктури, втрати виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів і зниження інвестиційної привабливості територій. За цих умов традиційні підходи до відновлення промисловості виявляються недостатніми, тому ревіталізація промисловості постає як самостійний об'єкт публічного управління, що потребує теоретичного осмислення, інституційного оформлення та розробки адаптивних управлінських механізмів з урахуванням воєнних і післявоєнних викликів.

Мета. Метою статті є теоретичне осмислення ревіталізації промисловості як об'єкта публічного управління та обґрунтування специфіки управлінського процесу, що враховує структурні виклики, механізми публічної політики та соціально-економічні наслідки в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний аналіз для розкриття структури та багатовимірності ревіталізації промисловості, контент-аналіз сучасних наукових публікацій у сфері публічного управління, регіонального розвитку та ревіталізаційних практик, а також компаративний аналіз теоретичних підходів в українському та зарубіжному науковому дискурсі. Застосовано елементи емпіричного узагальнення для інтеграції різних концептуальних підходів до управління промисловими трансформаціями.

Результати. Доведено, що ревіталізація промисловості виходить за межі фізичного відновлення виробничих об'єктів і повинна розглядатися як комплексна публічна політика, спрямована на переосмислення функціонального призначення промислових активів, інтеграцію економічних, соціальних і екологічних цілей та залучення широкого кола стейкхолдерів. Виокремлено інституційний, економічний, соціальний та екологічний виміри ревіталізації як об'єкта публічного



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

управління. Обґрунтовано відмінності між механізмами відновлення і ревіталізації промисловості, визначено їх послідовність і взаємодоповнюваність у структурі повоєнної трансформації. Запропоновано класифікацію підходів до управління ревіталізацією (проектний, стратегічний, інтегрований, гнучкий), проаналізовано їх переваги та обмеження в умовах війни. Показано, що поєднання стратегічного, проектного та інтегрованого підходів є найбільш ефективним для забезпечення адаптивності, координації та стійкості ревіталізаційних процесів.

Перспективи. Напрямами подальших досліджень визначено емпіричне оцінювання ефективності політик ревіталізації в регіонах України, розробку індикаторів результативності управлінських механізмів, а також аналіз ролі місцевого самоврядування, громадянського суспільства та інституційної спроможності у реалізації ревіталізаційних процесів у повоєнний період.

Ключові слова: механізми публічного управління, галузь промисловості, ревіталізація, інфраструктурний розвиток, воєнний стан, повоєнне відновлення, сталий розвиток.

Summary. Introduction. Industrial revitalization in contemporary Ukraine has become particularly relevant as a complex socio-economic and managerial process, occurring at the intersection of public policy, regional development, and economic reconstruction under wartime conditions. The full-scale military aggression of the Russian Federation has caused extensive destruction of industrial infrastructure, loss of production capacities, disruption of supply chains, and decreased investment attractiveness of territories. Under these circumstances, traditional approaches to industrial recovery have proven insufficient, making industrial revitalization an independent object of public administration that requires theoretical understanding, institutional design, and the development of adaptive managerial mechanisms considering wartime and post-war challenges.

Purpose. The purpose of this article is to theoretically explore industrial revitalization as an object of public administration and to substantiate the specifics of the managerial process that takes into account structural challenges, public policy mechanisms, and socio-economic consequences under martial law and post-war reconstruction in Ukraine.

Materials and methods. The methodological basis of the study includes systems analysis to reveal the structure and multidimensionality of industrial revitalization, content analysis of current scientific publications in the fields of public administration, regional development, and revitalization practices, as well as comparative analysis of theoretical approaches in Ukrainian and international research. Elements of empirical generalization were applied to integrate various conceptual approaches to managing industrial transformations.

Results. It has been proven that industrial revitalization goes beyond the physical restoration of production facilities and should be considered a comprehensive public policy aimed at rethinking the functional purpose of industrial assets, integrating economic, social, and environmental objectives, and involving a wide range of stakeholders. The institutional, economic, social, and environmental dimensions of revitalization as an object of public administration have been identified. The distinctions between recovery and revitalization mechanisms have been substantiated, and their sequence and complementarity in the structure of post-war transformation have been defined. A classification of approaches to revitalization management (project-based, strategic, integrated, flexible) has been proposed, and their advantages and limitations under wartime conditions have been analyzed. It has been shown that combining strategic, project-based, and integrated approaches is the most effective way to ensure adaptability, coordination, and resilience of revitalization processes.

Discussion. Future research include empirical assessment of the effectiveness of revitalization policies in different regions of Ukraine, development of performance indicators for managerial mechanisms, and analysis of the role of local governments, civil society, and institutional capacity in implementing revitalization processes in the post-war period.

Key words: public administration mechanisms, industrial sector, revitalization, infrastructure development, martial law, post-war reconstruction, sustainable development.

Постановка проблеми. Ревіталізація, будучи складним соціально-економічним явищем, набуває значимості як об'єкт публічного управління, що вимагає наукового осмислення в аспекті теоретичних підходів, практичних моделей та управлінських інструментів у контексті сучасних викликів. Ревіталізація промислової сфери — це процес відновлення колишньої продуктивної спроможності промислових підприємств і територій, які зазнали деградації внаслідок економічних, технологічних та соціальних змін. У сучасних умовах України ця проблема набуває особливого значення через військову агресію РФ, яка призвела до значних втрат промислових потужностей, порушення логістичних ланцюгів та деградації виробничого базису. Внаслідок цього постає питання

ефективних управлінських механізмів і політик, що спрямовані не лише на відновлення фізичних об'єктів, але й на відродження економічного потенціалу, забезпечення зайнятості та стійкого розвитку громадських систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показує, що останні дослідження часто розглядають ревіталізацію у контексті відновлення територій (О. Гарафонова, Ю. Жирова, Г. Жосан, В. Запотоцька, В. Захарченко, А. Кострубичка, О. Лук'янов, Р. Янковой та [1; 2; 3; 4] інші), але рідше — як багатовимірний об'єкт публічного управління (Л. Безугла, А. Бессонова, М. Белобородова, Н. Білошицька, М. Білошицький, Д. Матляк, О. Сич, Г. Татарченко [5; 6; 7] та інші).

У зарубіжному науковому просторі підкреслюється значення інтегрованого управління ревіталізаційними процесами (Ю. Вей, А. Сюй, Л. Чень, Я. Ян [8] та інші). Така модель дозволяє координувати дії владних інституцій, суб'єктів підприємницької діяльності та громадськості, що є критично важливим у складних трансформаційних процесах після кризи чи війни.

Інші дослідження підкреслюють, що ревіталізація економіки може виступати як фактор стабілізації суспільних відносин в умовах конфлікту, у тому числі війни, оскільки вона сприяє соціально-економічній резильєнтності громад. Аналізуючи принципи ревіталізації територій, пошкоджених війною в Україні, науковці підкреслюють нагальність інтеграції соціальних, екологічних і економічних складових у процес відновлення (К. Жовнір-Василенко, А. Завербний, Т. Крушельницька, А. Мунько, М. Трещов, О. Петухова [1; 9; 10; 11] та інші).

Загалом у світовій науковій дискусії ревіталізацію розглядають через призму сталого розвитку, «розумного міста» та технологічних модернізацій (Ю. Вей, О. Гібадуллін, В. Косенко, Х. Лі, О. Матвеева, Н. Статівка, Д. Тимоха, Х. Юань, Х. Юе [12; 13; 14] та інші), що відкриває перспективи для застосування інноваційних підходів в управлінні. Проте дослідження, що поєднують теорії публічного управління та конкретні механізми ревіталізації промислових систем в умовах війни, поки що не є масштабними.

Метою статті є теоретичне осмислення явища ревіталізації промисловості як об'єкта публічного управління та обґрунтування специфіки управлінського процесу, що враховує структурні виклики, управлінські механізми та соціально-економічні наслідки в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Матеріали і методи. У статті використано такі наукові методи, як системний аналіз (розкриття структури явища ревіталізації), контент-аналіз (узагальнення останніх публікацій у сфері публічного управління та ревіталізації), компаративний аналіз (зіставлення теоретичних підходів до ревіталізації в українському та міжнародному контекстах), а також елементи емпіричного узагальнення, що інтегрує різні підходи. Джерельна база включає наукові фахові видання з публічного управління та адміністрування, а також дотичних до проблематики статті галузей науки, аналітичні та емпіричні дослідження, що розглядають вплив війни на соціально-економічний розвиток.

Виклад основного матеріалу. Ревіталізація промисловості виступає одним із ключових феноменів сучасної економічної та управлінської науки, що перебуває на перетині економічної політики, регіонального розвитку та публічного управління. В умовах глобальних викликів, зокрема деградації старих виробничих потужностей до структурних зрушень економіки внаслідок цифровізації та геополітичних

конфліктів управлінські механізми оновлення промислового сектора набувають особливого значення.

Ранні теоретичні підходи до ревіталізації кореспондують із більш широкими концептами відновлення постіндустріальних територій і орієнтовані на усвідомлення цього явища як цілеспрямованого управлінського процесу. Так, ревіталізація постпромислових територій розуміється як процес ініційований та координований владою, спрямований на покращення соціально-економічних умов життя громади та стимулювання сталого розвитку територій [7]. У таких підходах увага концентрується на необхідності інтеграції економічних, соціальних та інфраструктурних заходів для усунення деградації середовища, спричиненої занепадом промисловості.

Підкреслюючи важливість координації різних зацікавлених сторін і розробки стандартів, які б враховували як соціально-економічну, так і екологічну складову ревіталізації [5] сучасні теоретичні дискусії вказують, що ревіталізація виходить за межі традиційного відновлення фізичних активів та стає елементом публічної політики, що потребує узгодження дій між органами державної виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємницьким та громадським секторами.

Узагальнюючи, ревіталізація є комплексним процесом відновлення функціональності промислових об'єктів, що передбачає не лише фізичну реконструкцію, а й переформатування їх у суспільно-економічному контексті через публічні рішення, адміністративні інструменти і регулювання.

З точки зору публічного управління, ревіталізація промисловості фактично є формою публічної політики, що реалізується через адміністративні механізми, регуляторні рамки, фінансові інструменти та інституційні структури. Вона охоплює вибір цілей, розподіл ресурсів, налагодження міждержавної взаємодії на державному та регіональному рівнях. Так, сучасні дослідження визначають, що ефективність ревіталізації залежить від інтегрованого підходу у публічному управлінні, де органи влади виконують не лише координуючу роль, а й створюють сприятливі умови для інвестицій, інновацій і соціального залучення місцевої громади [14; 9; 11].

Теоретична база з публічного управління та адміністрування включає різні моделі, що можуть пояснювати механізми та ефективність ревіталізаційних практик. Так, підходи нового публічного управління акцентують увагу на прозорості, підзвітності та ефективному розподілі ресурсів, що є суттєвими для управління проектами ревіталізації і можуть підвищувати якість реалізації програм та політик. Одночасно сучасні дискусії в публічному управлінні підкреслюють важливість мережових форм співпраці, що сприяють координації зусиль та підвищенню результативності заходів з ревіталізації [8].

Важливо також розглядати ревіталізацію у контексті сталого розвитку, за якого політика розвитку

промислового сектору повинна співіснувати із соціальною справедливістю та екологічною збалансованістю. У цій площині публічне управління виступає не лише механізмом перерозподілу ресурсів, а й гарантом відповідності економічної діяльності довгостроковим суспільним цілям [13; 10]. Сталий розвиток у публічному управлінні передбачає оптимізацію використання ресурсів, екологічну безпеку, соціальне включення та економічну життєздатність.

Ревіталізація промисловості вимагає розгляду на рівні публічної політики, де активну роль відіграють органи державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, підприємницький сектор та громадські організації. У цьому контексті можна виокремити чотири ключові виміри: інституційний (створення механізмів координації між інституціями публічного управління, між секторами управління тощо); економічний (стимулювання інвестицій, підтримка інновацій, відновлення виробничої діяльності та інше); соціальний (забезпечення зайнятості, підтримка громад у процесі трансформації); екологічний (інтеграція принципів сталого розвитку у відновлення промислових об'єктів).

В умовах війни та повоєнного відновлення традиційні інструменти управління повинні адаптуватися до ситуації нестабільності, руйнування інфраструктури та зміни соціальних пріоритетів. Тож, підходи до ревіталізації об'єктів в системі публічного управління в умовах війни враховують аспекти екологічної безпеки, економічної доцільності й соціальної інтеграції. Різні підходи мають свої переваги і обмеження. Саме комбінація стратегічного, проектного та інтегрованого підходів є найбільш потенційно ефективною для управління ревіталізацією промисловості в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення (табл. 1).

З огляду на вищезазначене, можна обґрунтувати такі елементи, які визначають специфіку ревіталізації промисловості як об'єкта публічного управління:

- ревіталізація як публічна політика — офіційно визначена мета оновлення промислового сектора, що потребує відповідної нормативно-правової бази та стратегічного планування;
- інституційний складник — формування координаційних механізмів між інституціями публічного

управління, підприємницьким і громадським секторами задля забезпечення ефективної реалізації програм;

- соціально-економічний вимір — оцінка впливу ревіталізації не лише на об'єкти, а й на суспільство загалом, зайнятість, інвестиційну привабливість та якість життя місцевої громади тощо зокрема;
- система управлінських механізмів — застосування інструментів фінансування, стимулювання інновацій, інформаційної політики й оцінювання результатів діяльності.

У науковій дискусії також виокремлюють низку суперечностей та викликів, пов'язаних із управлінням ревіталізаційними процесами, серед яких недостатня нормативно-правова база в частині регулювання ревіталізації в Україні, що ускладнює координацію заходів між централізованими інститутами та місцевими органами влади [6]. Крім того, слабка інформаційна політика та низький рівень громадської обізнаності можуть істотно стримувати ефективність реалізації таких програм [2].

Відтак, спираючись на вищезазначене, обумовлено необхідність теоретичного розмежування механізмів відновлення і ревіталізації промисловості як різних, хоча й взаємопов'язаних форм публічного управління.

У структурі повоєнного механізму публічного управління відновлення та ревіталізація промисловості мають розглядатися не як альтернативні, а як послідовні та взаємодоповнювальні етапи єдиної трансформаційної стратегії розвитку. Відновлення (recovery / reconstruction) формує базове матеріально-інституційне підґрунтя для подальших перетворень, тоді як ревіталізація (revitalisation / regeneration) забезпечує якісно інший рівень управлінського впливу — перехід від реактивної логіки подолання наслідків руйнувань до проактивної моделі розвитку, орієнтованої на інновації, структурну модернізацію та довгострокову стійкість.

Порівняльний аналіз теоретичного змісту механізмів публічного управління щодо відновлення і ревіталізації промисловості дозволяє чітко окреслити відмінності їх управлінського «центру ваги». Так, механізм відновлення промисловості спрямо-

Таблиця 1

Класифікація підходів до ревіталізації в публічному управлінні

Назва підходу	Основні характеристики	Сильні сторони	Обмеження
Проектний	Координація через проектні офіси та менеджмент	Підсилює міжсекторну співпрацю	Потребує високої кваліфікації управлінців
Стратегічний	Орієнтація на довгострокові цілі і політики	Забезпечує цілісність політик	Складний у реалізації в умовах війни
Інтегрований	Комбінація економічних, соціальних та екологічних дій	Комплексний вплив на розвиток	Вимагає значних ресурсів і координації
Гнучке управління	Адаптація до змін навколишнього середовища	Висока адаптивність	Може бути менш структурованим

Джерело: розроблено автором

ваний передусім на швидке та надійне відтворення виробничих потужностей і критичної інфраструктури (енергетичної, транспортної, логістичної, мережевої), а також на збереження або відновлення робочих місць і виробничої безперервності [15]. Об'єктом управлінського впливу в цьому випадку виступають промислові підприємства як виробничі системи та елементи ширших мереж забезпечення, а ключовими інструментами — відбудова, ремонт, заміна обладнання, відновлення інженерних мереж, а також фінансові інструменти підтримки бізнесу та інфраструктурних операторів [3].

Натомість механізм ревіталізації промисловості має значно ширший і складніший зміст. Його провідною метою є не лише відновлення функціонування об'єктів, а переосмислення і повторне використання промислових активів та територій, зокрема «бурих полів», через зміну функціонального профілю, екологічну реабілітацію, інтеграцію у міський і регіональний простір, формування нових економічних і соціальних функцій [4; 16]. У цьому випадку промислові майданчики розглядаються не лише як виробничі об'єкти, а як просторові, економічні та соціокультурні активи, що мають потенціал для інклюзивного розвитку, підвищення якості середовища та реалізації цілей сталого розвитку і європейської інтеграції.

Відповідно змінюється і набір управлінських інструментів. Поряд із традиційними заходами використовуються рекультивація та ремедіація земель, адаптивне повторне використання будівель, редевелопмент промислових зон, створення культурно-креативних, технологічних або інноваційних кластерів, а також проекти локального розвитку, зорієнтовані на залучення громади [1; 4]. Ключовими суб'єктами ревіталізаційних процесів стають органи місцевого самоврядування, місцеві громади, девелопери та інвестори, освітні й культурні інституції, що підкреслює принципову важливість багатосуб'єктності та локальної участі.

Суттєво відрізняється і часовий горизонт результатів. Якщо механізм відновлення орієнтований пе-

реважно на коротко- або середньострокові ефекти (запуск виробництва, відновлення зайнятості, експорту, логістичної спроможності), то ревіталізація має середньо- та довгострокову перспективу, пов'язану зі структурною трансформацією економіки і територій, підвищенням їх інвестиційної привабливості та якості життя населення.

Разом із тим різняться й ризики. У межах відновлення існує небезпека «відбудови вразливості», тобто відтворення застарілих технологій і залежностей без належної модернізації. Натомість ревіталізація пов'язана з ризиками гентрифікації, витіснення місцевих спільнот, приватизації публічного простору та конфліктів інтересів між стейкхолдерами, а також із довшим періодом окупності інвестицій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ревіталізація промисловості як об'єкт публічного управління виступає складним багатовимірним явищем, що потребує інтеграції управлінських, економічних, соціальних і екологічних механізмів. У контексті війни в Україні цей процес стає ще більш критичним, оскільки руйнування інфраструктури, соціальна дестабілізація та зміна пріоритетів управління створюють нові виклики. Завершуючи теоретичний огляд, можна констатувати, що ревіталізація промисловості стає інтегрованим об'єктом публічного управління, який поєднує модель публічної політики, міжінституційну взаємодію, передові управлінські практики та соціально-економічні наслідки у єдину систему управлінських рішень. Саме таке розуміння є фундаментом для подальших емпіричних досліджень і практичних ініціатив у сфері модернізації промислового сектору.

Відповідно, перспективи подальших досліджень включають емпіричні дослідження моделей рейтингу ефективності реалізації політик ревіталізації в різних регіонах України, аналіз міського та міжрегіонального впливу ревіталізації на соціально-економічні показники, а також оцінювання ролі громадянського суспільства та інституційної спроможності в управлінні ревіталізаційними процесами.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 667 с. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8>
2. Кострубіцька А.В., Лук'янов О.П. Упровадження політики ревіталізації міст в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6.5>
3. Запотоцька В., Жирова Ю. Ревіталізація промислових територій: досвід міста Києва у відновленні міського середовища. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія*. 2025. № 3/4. С. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2024.90-91.2>
4. Захарченко В.І. Відновлення України за принципом «building back better»: регіональний підхід. *Український географічний журнал*. 2025. № 2 (130). С. 78–92. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2025.02.078>
5. Бессонова А., Безугла Л., Белобородова М. Міжнародний досвід ревіталізації промислових об'єктів: можливості для України. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(8))
6. Білошицька Н.І., Татарченко Г.О., Білошицький М.В., Матляк Д.М. Ревіталізація промислових об'єктів: історія, основні принципи та прийоми. *Просторовий розвиток*. 2023. № 4. С. 76–94. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.76-94>
7. Сич О. Теоретичні підходи до ревіталізації постпромислових територій. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 74 (65). С. 68–73. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.068
8. Yan Y., Chen L., Xu A., Wei Y. Government Audits and Rural Revitalization: Causal Evidence From China. *Sage Open*. 2026. № 16(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251414766>
9. Крушельницька Т.А., Мунько А.Ю., Піндіч А.В., Божко О.О. Фінансова архітектура відновлення територій: синергія банків, підприємств і наукових установ державної власності для сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 21. С. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.307>
10. Мунько А. Особливості державного регулювання аграрної сфери України в умовах війни заради відновлення та сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2026. № 19. 2026. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-03>
11. Трещов М.М. Євроінтеграційні процеси та забезпечення сталого відновлення України: потенціал UKRAINE FACILITY. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2025. Вип. 9. С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-22-30>
12. Yue H., Wei Y., Yuan H., Li H. Revitalizing urban industrial heritage: Enhancing public trust in government through smart city development and open big data analysis using artificial neural network (ANN) modeling. *Cities*. 2025. Vol. 156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105538>
13. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процеси цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 138–162. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162)
14. Статівка Н.В., Гібадуллін О.В., Косенко В.В., Тимоха Д.А. Нова модель державного управління відновлювальними процесами сталого розвитку у промисловості регіонів України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 10. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-10>
15. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank. PRESS RELEASE NO: 2026/ECA/039. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 12.02.2026).
16. Flagship Programme «Inclusive Communities — Thriving Cities». Urban Regeneration. 2026. URL: <https://unhabitat.org/news-and-stories> (дата звернення: 12.02.2026).

References

1. Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia [Management of innovative development of socio-economic systems]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohyl'ians'ka akademiia». DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-843-8> [in Ukrainian].
2. Kostrubitska, A. V., & Luk'ianov, O. P. (2021). Vprovadzhennia polityky revitalizatsii mist v Ukraini [Implementation of urban revitalization policy in Ukraine]. *Dniprov's'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. № 6, pp. 36–39. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.6.5> [in Ukrainian].
3. Zapototska, V., & Zhyrova, Yu. (2025). Studying the processes of revitalization of industrial areas on the example of Kyiv city [Revitalizatsiia promyslovykh terytorii: dosvid mista Kyieva u vidnovlenni miskogo seredovyshcha]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Heohrafiia*. № 3/4, pp. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2024.90-91.2> [in English/Ukrainian].
4. Zakharchenko, V. I. (2025). Vidnovlennia Ukrainy za pryntsyom “building back better”: rehionalnyi pidkhid [Restoration of Ukraine on the principle of “building back better”: regional approach]. *Ukrains'kyi heohrafichnyi zhurnal*. № 2 (130), pp. 78–92. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2025.02.078> [in Ukrainian].

5. Bessonova, A., Bezuhla, L., & Bieloborodova, M. (2024). Mizhnarodnyi dosvid revitalizatsii promyslovykh ob'ektiv: mozhyvosti dlia Ukrainy [International experience of revitalization of industrial facilities: opportunities for Ukraine]. *Development Service Industry Management*. № 2, pp. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(8)) [in Ukrainian].
6. Biloshytska, N. I., Tataarchenko, H. O., Biloshytskyi, M. V., & Matliak, D. M. (2023). Revitalizatsiia promyslovykh ob'ektiv: istoriia, osnovni pryntsypy ta priyomy [Revitalization of industrial facilities: history, main principles and techniques]. *Prostorovi rozvytok*. № 4, pp. 76–94. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.4.76-94> [in Ukrainian].
7. Sych, O. (2020). Teoretychni pidkhody do revitalizatsii postpromyslovykh terytorii [Theoretical approaches to revitalization of post-industrial territories]. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*. № 74 (65), pp. 68–73. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.068 [in Ukrainian].
8. Yan, Y., Chen, L., Xu, A., & Wei, Y. (2026). Government audits and rural revitalization: causal evidence from China. *Sage Open*. 16(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251414766> [in English].
9. Krushelnyska, T. A., Mun'ko, A. Yu., Pindich, A. V., & Bozhko, O. O. (2025). Finansova arkhitektura vidnovlennia terytorii: synerhiia bankiv, pidpriemstv i naukovykh ustanov derzhavnoi vlasti dlia staloho rozvytku [Financial architecture of territorial recovery: synergy of banks, enterprises and state scientific institutions for sustainable development]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 21, pp. 236–242. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.307> [in Ukrainian].
10. Munko, A. (2026). Osoblyvosti derzhavnoho rehuliuвання ahrarnoi sfery Ukrainy v umovakh viiny zarady vidnovlennia ta staloho rozvytku [Features of state regulation of Ukraine's agrarian sector amid war for recovery and sustainable development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-03> [in Ukrainian].
11. Treshchov, M. M. (2025). Yevrointehratsiyni protsesy ta zabezpechennia staloho vidnovlennia Ukrainy: potentsial UKRAINE FACILITY [Eurointegration processes and ensuring sustainable recovery of Ukraine: potential of UKRAINE FACILITY]. *Naukovyi visnyk L'vovskoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo*. Vyp. 9, pp. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-22-30> [in Ukrainian].
12. Yue, H., Wei, Y., Yuan, H., & Li, H. (2025). Revitalizing urban industrial heritage: enhancing public trust in government through smart city development and open big data analysis using artificial neural network (ANN) modeling. *Cities*. Vol. 156. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105538> [in English].
13. Matvieva, O. Yu., & Mun'ko, A. Yu. (2023). Vprovadzhennia kontseptsii rozumnogo mista u protsesy tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy zarady staloho rozvytku [Implementation of the smart city concept in Ukraine's digital transformation for sustainable development]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. № 1 (13), pp. 138–162. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162) [in Ukrainian].
14. Stativka, N. V., Hibadullin, O. V., Kosenko, V. V., & Tymokha, D. A. (2024). Nova model' derzhavnoho upravlinnia vidnovliuvannykh protsesamy staloho rozvytku u promyslovosti rehioniv Ukrainy [New model of public governance of sustainable development recovery processes in industrial regions of Ukraine]. *Aktual'ni problemy innovatsiynoi ekonomiky ta prava*. № 10, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-10> [in Ukrainian].
15. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. *World Bank*. PRESS RELEASE NO: 2026/ECA/039. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
16. Flagship Programme “Inclusive Communities — Thriving Cities”. *Urban Regeneration*. 2026. URL: <https://unhabitat.org/news-and-stories>.

Дата першого надходження статті до видання: 13.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026

Дата публікації: 16.03.2026

Леонідова Лілія Василівна*аспірантка кафедри публічної служби та права
Інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»***Leonidova Liliia***PhD Student at the Department of Public Service and Law
Institute of Public Service and Administration
National University "Odesa Polytechnic"
ORCID: 0009-0000-3229-2042*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-19

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ЖІНОК В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

STATE POLICY ON THE PROTECTION OF WOMEN'S RIGHTS IN UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Анотація. Вступ. Захист прав жінок в Україні є важливою складовою сучасної державної політики, що набуває особливого значення в умовах повномасштабної війни, соціальної вразливості населення, економічної нестабільності та інституційної фрагментації. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази у сфері гендерної рівності, недискримінації, запобігання та протидії домашньому та гендерно зумовленому насильству, на практиці зберігається розрив між формальним правовим регулюванням і реальною спроможністю державних інституцій забезпечити ефективний захист прав жінок. Це зумовлює необхідність наукового осмислення чинних механізмів державної політики, виявлення їхніх обмежень та визначення пріоритетних напрямів удосконалення.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення державної політики щодо захисту прав жінок в Україні на основі поєднання нормативно-правового аналізу, опрацювання офіційних статистичних та аналітичних джерел, а також результатів авторського експертного опитування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України у сфері забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії дискримінації, домашньому та гендерно зумовленому насильству; 2) державні стратегії, програми та інші програмно-управлінські документи; 3) офіційні статистичні та аналітичні матеріали Національної поліції України, Міністерства внутрішніх справ України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також міжнародних організацій; 4) результати авторського експертного опитування, проведеного в липні–серпні 2025 року серед представників професійного та громадського середовища Одеської області (n = 317). У процесі дослідження використано методи кількісного та якісного соціологічного аналізу.

Результати. У статті встановлено, що чинна державна політика щодо захисту прав жінок в Україні має сформоване правове підґрунтя, однак її результативність обмежується несталим фінансуванням, нерівномірністю доступу до спеціалізованих послуг, недостатньою координацією між центральними та місцевими органами влади, низьким рівнем інституційної довіри та фрагментарністю системи даних. На основі експертного опитування з'ясовано, що найбільш проблемними сферами залишаються ринок праці, політичне представництво, правоохоронна система та профілактика насильства щодо жінок. Визначено, що пріоритетними напрямками удосконалення політики є посилення відповідальності за дискримінацію та насильство, розширення доступу до правової, психологічної та соціальної допомоги, розвиток притулків і кризових сервісів, впровадження гендерно орієнтованої освіти, посилення економічної самостійності жінок, гендерно чутливе бюджетування та запровадження системи індикаторів результативності у державних програмах. Запропонований комплекс заходів може бути використаний для вдосконалення законодавчих, інституційних та управлінських механізмів у сфері захисту прав жінок.



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

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з розробленням системи кількісних і якісних індикаторів оцінки ефективності державної політики щодо захисту прав жінок на національному та регіональному рівнях, проведенням порівняльних регіональних досліджень, а також із поглибленим аналізом нових форм гендерно зумовленого насильства, зокрема цифрового насильства, та механізмів державного реагування на них. Це сприятиме переходу від переважно нормативно-описового підходу до evidence-based governance у сфері забезпечення прав жінок в Україні.

Ключові слова: права жінок, державна політика, гендерна рівність, дискримінація, домашнє насильство, гендерно зумовлене насильство, публічне управління, експертне опитування.

Summary. Introduction. The protection of women's rights in Ukraine is an important component of contemporary public policy and is gaining particular significance under conditions of full-scale war, social vulnerability of the population, economic instability, and institutional fragmentation. Despite the existence of a well-developed legal and regulatory framework in the areas of gender equality, non-discrimination, prevention of and response to domestic and gender-based violence, in practice there remains a gap between formal legal regulation and the actual capacity of public institutions to ensure effective protection of women's rights. This creates a need for a scholarly understanding of the existing public policy mechanisms, the identification of their limitations, and the determination of priority directions for improvement.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate directions for improving public policy on the protection of women's rights in Ukraine through a combination of legal and regulatory analysis, the examination of official statistical and analytical sources, and the results of the author's expert survey.

Materials and Methods. The materials of the study include: 1) legal and regulatory acts of Ukraine in the field of ensuring equal rights and opportunities for women and men, prevention of and counteraction to discrimination, domestic violence, and gender-based violence; 2) state strategies, programmes, and other policy and administrative documents; 3) official statistical and analytical materials of the National Police of Ukraine, the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights, as well as international organizations; 4) the results of the author's expert survey conducted in July–August 2025 among representatives of the professional and civil society communities of Odesa region (n=317). The study employed methods of quantitative and qualitative sociological analysis.

Results. The article establishes that the current public policy on the protection of women's rights in Ukraine has a developed legal foundation; however, its effectiveness is constrained by unstable financing, unequal access to specialized services, insufficient coordination between central and local authorities, a low level of institutional trust, and the fragmented nature of the data system. Based on the expert survey, it was found that the most problematic areas remain the labor market, political representation, the law enforcement system, and the prevention of violence against women. It was determined that the priority directions for improving policy include strengthening liability for discrimination and violence, expanding access to legal, psychological, and social assistance, developing shelters and crisis services, introducing gender-oriented education, enhancing women's economic independence, gender-responsive budgeting, and implementing a system of performance indicators in government programmes. The proposed set of measures may be used to improve legislative, institutional, and administrative mechanisms in the field of protecting women's rights.

Prospects. The prospects for further research are connected with the development of a system of quantitative and qualitative indicators for assessing the effectiveness of public policy on the protection of women's rights at the national and regional levels, conducting comparative regional studies, as well as a more in-depth analysis of new forms of gender-based violence, in particular digital violence, and state response mechanisms to them. This will facilitate a shift from a predominantly normative-descriptive approach to evidence-based governance in the field of ensuring women's rights in Ukraine.

Key words: women's rights, public policy, gender equality, discrimination, domestic violence, gender-based violence, public administration, expert survey.

Постановка проблеми. Захист прав жінок в Україні є не лише складовою правозахисного порядку денного, а й важливим індикатором якості державного управління, соціальної стійкості та спроможності інституцій реагувати на комплексні кризи. В умовах повномасштабної війни питання гендерної рівності виходить за межі класичного дискурсу рівних прав і можливостей та набуває безпекового, соціального, економічного й демографічного виміру. Жінки несуть непропорційно високе навантаження у сфері догляду, стикаються з ризиком втрати доходу, вимушеним переміщенням, зростанням домашнього та цифрового насильства, а також із бар'єрами доступу до правової, психологічної та соціальної допомоги. Попри те, що в Укра-

їні сформовано розвинений нормативний каркас захисту прав жінок, включно з конституційною гарантією рівності, спеціальним гендерним і антидискримінаційним законодавством, ратифікацією Стамбульської конвенції та програмними документами у сфері протидії насильству, проблема полягає не стільки у відсутності норм, скільки у слабкій керованості їх виконання. На практиці це проявляється через нестале фінансування, неповну міжвідомчу координацію, нерівномірність доступу до сервісів у громадах і фрагментарність статистичних даних, особливо після 2021 року.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності перейти від опису окремих правових інструментів до системного аналізу державної політики

як цілісного контуру «право — інституції — фінансування — послуги — дані — підзвітність». Саме в цій логіці доцільно оцінювати, наскільки чинні механізми реально забезпечують захист прав жінок, які елементи політики працюють недостатньо ефективно та які управлінські рішення мають пріоритет у воєнний і повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження проблем гендерної рівності, захисту прав жінок, протидії дискримінації та насильству щодо жінок зроблено як українськими, так і зарубіжними науковцями, а також міжнародними організаціями та аналітичними центрами. Теоретико-методологічні та концептуальні засади державної гендерної політики в Україні були закладені, зокрема, у працях К. Б. Левченко [1], яка розкриває питання визначення, формування та управління гендерною політикою, а також Т. М. Мельник [2], яка досліджує гендер у політиці та проблематику формування суспільства гендерної рівності. Інституційні механізми реалізації гендерної політики в Україні проаналізовано у дослідженні М. Корюкалова «Гендерна політика та інституційні механізми її реалізації в Україні» [3], де увагу зосереджено на організаційних та правових елементах державного механізму забезпечення рівності. Питання адміністративно-правового регулювання гендерної політики висвітлені у працях О. С. Кравченко [4], яка досліджує функції та принципи такого регулювання, а також А. В. Назарчук [5], яка розглядає змістовно-понятійні характеристики гендерної рівності у державній службі. Суттєве значення для аналізу політичного представництва жінок та гендерних бар'єрів у владній сфері мають праці Тамари Марценюк [6], зокрема публікація «Українська політика — іменник нежіночого роду?», а також її ширші дослідження гендеру, політики та жіночого активізму в Україні [7]. Економічний вимір гендерної нерівності, передусім на ринку праці, досліджено у роботі Анастасії Табанової [8] щодо гендерної рівності на ринку праці України та Одеської області. Проблеми насильства щодо жінок, зокрема вплив гендерних стереотипів на його поширення, аналізуються у публікації Н. Коляди, Т. Кочубей, Н. Левченко та А. Войтовської [9], де підкреслюється взаємозв'язок між патріархальними нормами, віктимблеймінгом і недостатньою ефективністю механізмів реагування. Водночас важливу емпіричну основу становлять офіційні аналітичні й статистичні джерела — звіти Національної поліції України [10–12], матеріали МВС [13], щорічні доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини [14], гендерний моніторинг виборів [15], а також міжнародні документи CEDAW [16], EU4Gender [17] та WHO [18], які дозволяють оцінити масштаби насильства, політичного представництва та економічної нерівності жінок в Україні. Разом з тим залишаються недостатньо розробленими питання

комплексного поєднання правового, інституційного, сервісного та статистичного вимірів державної політики щодо захисту прав жінок, а також оцінки її ефективності в умовах воєнного часу. Недостатньо дослідженим залишається і те, як професійне та експертне середовище оцінює дієвість чинних механізмів і які напрями їх удосконалення вважає пріоритетними. Саме на подолання цих прогалин і спрямоване дане дослідження.

Метою статті є обґрунтування шляхів удосконалення державної політики щодо захисту прав жінок в Україні на основі поєднання нормативно-правового аналізу, вторинного опрацювання офіційних статистичних та аналітичних джерел і використання результатів авторського експертного опитування.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: 1) охарактеризувати чинну нормативно-інституційну рамку захисту прав жінок в Україні; 2) оцінити актуальні статистичні параметри у сферах насильства, політичного представництва та економічної рівності; 3) проаналізувати результати експертного опитування щодо сприйняття якості державної політики; 4) виявити ключові policy gaps у сфері реалізації прав жінок; 5) сформулювати комплекс практичних рекомендацій для законодавчого, виконавчого та громадського рівнів.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правова база захисту прав жінок в Україні має багаторівневу структуру. Її конституційним фундаментом є стаття 24 Конституції України, яка закріплює рівність прав жінки і чоловіка та вимагає створення умов для поєднання праці й материнства, охорони праці, правового захисту та інших механізмів рівності [19]. Рамкове підґрунтя становить Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», який формалізує зміст державної гендерної політики, визначає принципи рівності та відповідних уповноважених суб'єктів [20]. Паралельно діє загальна антидискримінаційна рамка, закріплена у Законі України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [21]. Найбільш деталізованим сегментом сучасної політики є протидія домашньому та гендерно зумовленому насильству. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» закріпив спеціальний режим захисту постраждалих осіб, а ратифікація Стамбульської конвенції [22] у 2022 році створила для України жорсткіший міжнародний стандарт щодо prevention, protection, prosecution та integrated policies [23]. Подальший розвиток цієї лінії відбувся у 2024 році, коли було ухвалено зміни до Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших законів України у зв'язку з ратифікацією Конвенції Ради Європи, а також спеціальний закон щодо правового і соціального захисту осіб, постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного зі збройною агресією Російської Федерації проти України [24].

Інституційно цей правовий блок підсилюється підзаконними та стратегічними механізмами. Постанова Кабінету Міністрів України № 658 визначає порядок взаємодії суб'єктів, які здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі [25]. Указ Президента України № 398/2020 започаткував невідкладний політичний імпульс до розбудови системи реагування [26]. Державна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі на період до 2025 року закріпила набір заходів, виконавців і орієнтовні бюджети [27]. Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року [28], стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці [29] та Національний план дій з виконання Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 формують ширший policy-context, у межах якого гендерна рівність розглядається як наскрізний принцип публічного управління [30].

Однак сформована правова архітектура не означає автоматичного забезпечення результату. Навпаки, аналіз свідчить, що ключова проблема державної політики полягає у розриві між наявністю правових норм і реальною спроможністю інституцій довести їх до рівня послуг, профілактики, відновлення прав та вимірюваного впливу. Це підтверджується як міжнародними спостереженнями CEDAW, так і національними статистичними та опитувальними даними.

Публічно доступні дані правоохоронних органів і правозахисних інституцій підтверджують масштаб проблеми домашнього та гендерно зумовленого насильства. У 2018 році Національна поліція України зафіксувала 115 473 зареєстровані заяви та повідомлення про правопорушення, пов'язані з домашнім насильством [10]. У 2020 році цей показник зріс майже до 209 тис. заяв про сімейне насильство, що на 47% більше, ніж у 2019 році [11]. У 2023 році МВС комунікувало понад 291 тис. зареєстрованих фактів домашнього насильства, що на 20% перевищувало показник попереднього року [12]. У річному звіті Національної поліції за 2024 рік зазначено 195,2 тис. заяв і повідомлень про події, пов'язані з домашнім насильством, близько 150 тис. адміністративних протоколів та 2,8 тис. кримінальних проваджень [13]. Навіть із урахуванням певної методологічної непорівнюваності окремих метрик ці показники свідчать про стабільно високе навантаження на систему реагування.

Соціальний вимір проблеми простежується у статистиці звернень по допомогу. За даними, наведеними в щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, у 2020 році по допомогу з приводу домашнього насильства звернулося 211 362 особи, що на 62% більше, ніж у 2019 році [14]. Це означає, що поліцейська реєстрація відображає лише частину фактичного навантаження, тоді як реальний попит на соціальні, психологічні

та правові сервіси є значно ширшим. Додатковою проблемою є недоповідомлення, що особливо стосується сексуального насильства та дискримінаційних практик, про що прямо наголошує Комітет CEDAW [15]. Не менш важливим є вимір політичного представництва. Профіль EU4Gender фіксує, що у Верховній Раді України IX скликання жінки становлять 21% складу парламенту [16]. На місцевому рівні за даними Центральної виборчої комісії у 2020 році частка жінок серед обраних депутатів місцевих рад становила 36,84%, а серед голів громад — 16,56%, тоді як у 2015 році відповідні показники були вищими — 49,53% і 31,36% [17]. Такі дані свідчать про те, що формальна інституціоналізація гендерної рівності не ліквідувала бар'єри до входження жінок у сферу прийняття рішень і контролю над ресурсами. У сфері економічної рівності репрезентативним індикатором залишається гендерний розрив в оплаті праці. За профілем EU4Gender, у 2015 році він становив 26%, а у 2021 році — 18,6% [18]. Формально це означає певне скорочення розриву; однак міжнародний профіль прямо вказує, що після початку повномасштабного вторгнення офіційна статеворозподілена статистика стала менш доступною, що створює «сліпу зону» для доказового управління. Отже, навіть у тих випадках, коли політика декларує стратегічне скорочення нерівності, її моніторинг ускладнюється дефіцитом даних, а отже — і дефіцитом своєчасної корекції управлінських рішень.

Авторське експертне опитування дозволяє перейти від агрегованих державних показників до оцінок тих груп, які безпосередньо взаємодіють із проблемами гендерної рівності на рівні щоденної практики.

Дизайн дослідження. Дослідження має прикладний характер і базується на соціологічному опитуванні експертної та цільової аудиторії, спрямованому на аналіз стану забезпечення прав жінок в Україні, виявлення викликів та формування рекомендацій для вдосконалення державної політики у сфері протидії дискримінації та насильству.

Анкетування проводилося онлайн (Google Forms / e-mail-розсилка) у липні–серпні 2025 року. Тривалість заповнення анкети становила 7–10 хвилин. Участь була добровільною та анонімною; перед початком опитування респонденти надавали згоду на участь. Обробка та аналіз даних здійснювалися у два взаємодоповнювальні етапи — кількісний та якісний. На першому етапі було проведено кількісний аналіз, що включав частотний розподіл відповідей для виявлення загальних тенденцій і домінуючих позицій серед респондентів. Додатково застосовувалися методи побудови перехресних таблиць, які дозволили проаналізувати залежності між соціально-демографічними характеристиками (стать, вік, освіта, сфера діяльності) та оцінками респондентів щодо поточного стану забезпечення прав жінок і ефективності політики у цій сфері. Другий етап передбачав якісний аналіз відкритих відпові-

дей респондентів. Для цього було застосовано метод тематичного кодування, який дозволив структурувати та інтерпретувати індивідуальні міркування учасників опитування.

Вибіркова сукупність дослідження сформована за принципом експертно-цілового відбору (*purposive sampling*), що зумовлено необхідністю залучення саме тих респондентів, які мають професійний або громадський досвід у сфері забезпечення прав жінок, протидії дискримінації та насильству. Опитування поширювалося двома основними каналами: цільовою розсилкою серед експертного середовища (державні службовці, представники органів місцевого самоврядування, науковці, адвокати, активісти, працівники соціальної, освітньої та медичної сфер) та через жіночі громадські й правозахисні організації, які забезпечили додатковий доступ до цільових груп. Загалом зафіксовано 453 переходи за гіперпосиланням на анкету, з яких 317 були завершені повністю та увійшли до підсумкової бази даних, що становить 70% конверсії.

Характеристика вибірки свідчить про її високий професійний потенціал: 94% опитаних становили жінки; вікова структура була зосереджена переважно у групах 40–59 років; майже дві третини респондентів мали повну вищу освіту; понад 60% працювали у сфері соціального захисту, а близько 72% мали понад чотири роки професійного досвіду у публічному секторі, громадських організаціях або суміжних сферах (рис. 1–3). Тобто йдеться не про випадкову аудиторію, а про вибірку досвідчених практиків першої лінії взаємодії з уразливими групами.

Одним із важливих контекстних результатів стала фіксація соціально-економічних труднощів, з якими респонденти стикнулися після початку повномасштабного вторгнення. Найбільш поширеним

фактором виявилися виснаження та стрес — їх відзначили 59% опитаних. Погіршення умов праці або зниження заробітної плати назвали 29%, зростання навантаження, пов'язаного з доглядом за членами родини, — 19%, втрату роботи — 14%, вимушене переміщення — 13%. Ці відповіді важливі тим, що демонструють: навіть професійне середовище, яке бере участь у реалізації державної політики, саме перебуває під тиском психологічних і соціально-економічних наслідків війни. Отже, управлінська система функціонує у середовищі подвійної вразливості — і клієнтів, і самих виконавців політики.

Оцінка загального рівня забезпечення прав жінок в Україні виявила переважно критичне або стримано-критичне сприйняття. Лише 1% респондентів назвали його дуже високим, 21% — радше високим, 43% — середнім, тоді як 24% охарактеризували ситуацію як низьку або дуже низьку. Ще 11% утрималися від однозначної відповіді. Таким чином, дві третини опитаних не вважають стан реалізації прав жінок таким, що відповідає очікуванням і міжнародним стандартам.

На запитання про ключові інституції, які реально формують політику у сфері протидії дискримінації та насильству щодо жінок, респонденти найчастіше називали Міністерство соціальної політики України (47%), громадські організації (41%) та Урядову уповноважену з питань гендерної політики (40%). Органи місцевого самоврядування отримали 30%, парламентські комітети, правоохоронні органи та Міністерство юстиції — значно нижчі частки. Така конфігурація відповідей свідчить про дві тенденції: по-перше, про визнання центральної ролі соціально-політичного блоку держави, а по-друге — про високу значущість громадянського суспільства як фактичного співвиробника політики. У цьому



Рис. 1. Розподіл респондентів за статтю, %

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

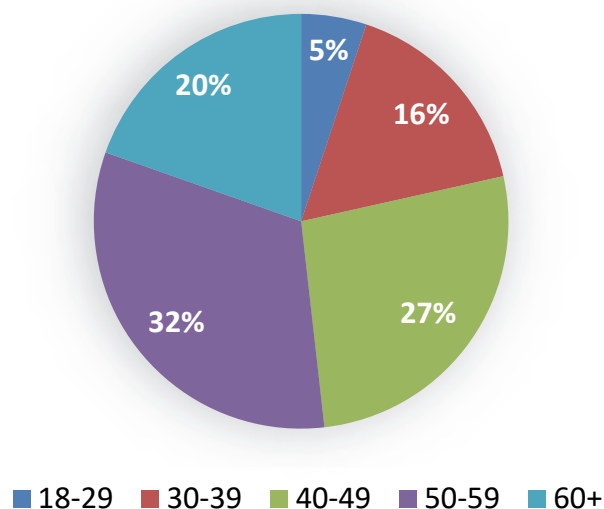


Рис. 2. Розподіл респондентів за віком, %

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування



Рис. 3. Розподіл респондентів за сферою професійної діяльності, %

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

сенсі українська модель захисту прав жінок уже зараз функціонує як змішана, а не виключно державоцентрична.

Серед сфер, у яких, на думку експертів, спостерігається найбільше порушень прав жінок, на перше місце вийшов ринок праці — 52%. Другу позицію посіла політика — 27%, третю — правоохоронна система — 25%. Соціальний захист набрав 15%, охорона здоров'я — 9%, освіта — 5%. Такий розподіл є надзвичайно показовим: захист прав жінок у свідомості респондентів стосується не лише *violence-response*, а й системи доступу до праці, доходу, кар'єрного просування, представництва у владі та якості правозастосування. Тому політика, що фокусується виключно на боротьбі з насильством без вирішення економічних і представницьких дисбалансів, неминує буде неповною.

Найбільш критичні оцінки респонденти висловили щодо якості законодавчих механізмів. Лише 7% вважають, що чинне законодавство є достатнім і ефективно реалізується. Найпоширенішою стала відповідь, що законодавство формально достатнє, але реалізація слабка — 44%. Ще 27% наголосили на недостатності самих норм. Отже, сумарно понад 70% учасників опитування вказали на неповноту або слабкість захисних механізмів. Цей результат повністю корелює з офіційним і міжнародним аналітичним дискурсом, який фіксує проблему *implementation gap* як основний вузол української гендерної політики [14].

Не менш важливим є сприйняття інтеграції гендерної рівності у державну політику загалом. Лише 13% респондентів вважають, що гендерний підхід інтегрований системно й повністю; 40% зазначили, що інтеграція відбувається частково, у вибірових політиках або документах; 24% характеризують її як радше формальну або ігноровану; 23% утрималися від оцінки. Це означає, що гендерний

мейнстримінг в Україні досі не став загальнообов'язковою управлінською нормою й часто функціонує як проектна або декларативна практика, залежна від окремих інституцій, донорських програм чи локальних ініціатив.

Окремий блок питань стосувався профілактики насильства щодо жінок і дівчат. Лише 6% опитаних вважають наявні заходи достатніми; 65% відповіли, що вони недостатні; 25% зазначили, що заходи є частковими та фрагментарними. Найважливішими профілактичними напрямками респонденти назвали освіту в школах про гендерну рівність — 74%, інформаційні кампанії серед населення — 55%, а також спеціальне навчання для правоохоронців — 41%. Таким чином, експерти пов'язують профілактичну ефективність не лише з репресивними чи каральними механізмами, а насамперед з довгостроковим впливом на культурні установки, професійні компетентності та ранню соціалізацію. Відповідаючи на запитання про політичні інструменти, які потребують посилення, учасники опитування поставили на перше місце посилення відповідальності за дискримінаційні дії та насильство — 59%, а також удосконалення законодавчого забезпечення — 52%. Освітні програми з гендерної тематики підтримали 43%, державні інформаційні кампанії — 34%, збільшення бюджетного фінансування — 32%, підтримку громадських організацій — 22%. Цей розподіл свідчить, що для респондентів не існує протиставлення між «жорсткими» і «м'якими» інструментами: вони очікують їх одночасного посилення, але з різними часовими горизонтами ефекту. Значну увагу привертає блок відповідей щодо міжнародних стандартів. Важливість імплементації Стамбульської конвенції відзначили 63% респондентів, а Резолюції Ради Безпеки ООН № 1325 «Жінки, мир, безпека» — 61%. Водночас високою лишається частка тих, хто утримався від оцінки, що може свідчити

Таблиця 1

Ключові результати експертного опитування щодо стану гендерної політики

Блок оцінювання	Домінуючий результат	% (n = 317)
Якість законодавства	Законодавство формально достатнє, але реалізація слабка	44
Інтеграція гендерного підходу	Інтеграція відбувається частково й вибірково	40
Профілактика насильства	Наявні заходи є недостатніми	65
Бар'єри звернення по допомогу	Недовіра до правоохоронних органів	77
Пріоритетні послуги	Юридична допомога	74
Уразливі групи	Жінки з інвалідністю	67
Профілактичні інструменти	Освіта у школах з гендерної рівності	74
Політичні інструменти	Посилення відповідальності за дискримінацію і насильство	59

Джерело: складено автором за результатами контент-аналізу

як про недостатню поінформованість, так і про скепсис щодо здатності держави забезпечити реальну, а не формально-декларативну імплементацію цих стандартів. Особливо показовим у цьому контексті є низький рівень обізнаності з Принципами розширення прав і можливостей жінок (WEPs): лише 8% добре знайомі з ними, 27% чули частково, 52% взагалі не чули про цю ініціативу. Отже, міжнародна нормативна рамка ще не повною мірою стала частиною професійної повсякденності навіть у середовищі практиків. Показником інституційної легітимності політики виступає рівень довіри до державних органів у сфері гендерної рівності. Повну довіру висловили лише 5% респондентів, ще 31% — радше довіру. Натомість 33% зазначили, що радше не довіряють, 7% — зовсім не довіряють, 15% утрималися від відповіді. В підсумку рівень недовіри перевищує рівень довіри. Така конфігурація відповідей означає, що навіть за наявності програм і стратегій держава сприймається як не до кінця послідовний та ефективний виконавець у сфері захисту прав жінок. Для публічного управління це створює серйозний ризик: низька довіра знижує імовірність звернення по допомогу, ускладнює співпрацю з громадами та підриває дієвість профілактичних заходів. Суттєвим викликом визнано і слабку координацію в системі управління. Лише 6% респондентів оцінюють взаємодію між центральними та місцевими органами влади як високу, 31% — як середню, 25% — як низьку, 6% взагалі констатують її відсутність, 31% не змогли оцінити. Паралельно серед загальних викликів державної політики респонденти найчастіше називали стереотипи серед посадових осіб — 43%, відсутність контролю за виконанням гендерної політики — 42%, недостатнє фінансування — 27%, брак політичної волі — 27%, нестачу експертів — 18%. Тобто *policy gaps* лежать не лише у площині права чи сервісів, а й у сфері організаційної культури, моніторингу та міжрівневої координації.

Контент-аналіз відкритих відповідей підтвердив кількісні результати й дав змогу виокремити три наскрізні теми суспільного запиту. Перша —

необхідність реального правозастосування та невідворотності покарання. Респонденти неодноразово підкреслювали потребу «посилити законодавство та забезпечити його ефективне виконання», а також наголошували на створенні реєстру кривдників і посиленні відповідальності за дискримінаційні дії. Друга тема — розширення інфраструктури підтримки: юридичної, психологічної, соціальної та медичної допомоги, гарячих ліній, кризових кімнат і притулків. Третя — масштабна просвітницька робота, яка має починатися зі школи, знижувати стигматизацію жертв та змінювати ставлення суспільства до гендерної рівності. У цих відповідях чітко простежується орієнтація на практичні механізми, а не на суто декларативні політичні меседжі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що Україна сформувала достатньо розвинений правовий каркас захисту прав жінок, який відповідає базовим міжнародним стандартам у сфері гендерної рівності, недискримінації та протидії насильству. Водночас головний дефіцит зосереджений у площині реалізації. Йдеться про нестале фінансування, нерівномірність сервісної інфраструктури, слабкість міжвідомчої координації, недостатню підзвітність програм і брак повноцінного дата-контуру для управлінських рішень. У цьому сенсі проблема захисту прав жінок в Україні полягає передусім не у відсутності формально-правових норм, а в обмеженій ефективності їх практичної реалізації.

Результати експертного опитування підтвердили, що професійне середовище сприймає державну політику як частково реалізовану, фрагментарну та недостатньо результативну. Найбільш критичними зонами визначено ринок праці, політичне представництво, правоохоронну систему, профілактику насильства та доступність сервісів підтримки. Серед ключових рішень, на які існує найбільший суспільний запит, — посилення відповідальності за дискримінацію і насильство, розширення правової та психологічної допомоги, створення притулків і кризових кімнат, розвиток шкільної та професійної

освіти з гендерної тематики, а також впровадження гендерно чутливого бюджетування та КРІ у державних програмах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані, по-перше, з проведенням порівняльних регіональних опитувань для виявлення відмінностей у сприйнятті проблематики прав жінок та якості сервісів; по-друге, з розробленням системи кількісних індикаторів ефективності державної політики

на рівні громад; по-третє, з аналізом нових форм насильства, насамперед цифрового, та механізмів реагування на них; по-четверте, з оцінкою довгострокового впливу війни на економічну самостійність жінок, структуру вразливих груп та інституційну спроможність держави. Саме такі дослідження можуть забезпечити перехід від нормативно-описової гендерної політики до доказового врядування у сфері захисту прав жінок.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Левченко К. Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління : монографія. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 344 с.
2. Мельник Т. М., Кобелянська Л. С. 50/50. Сучасне гендерне мислення: словник. Київ : К.І.С., 2005. 280 с.
3. Корюкалов М. Гендерна політика та інституційні механізми її реалізації в Україні: Національний огляд виконання Україною Пекінської декларації та Платформи дій і заключних документів Двадцять третьої спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН. Київ, 2014. 120 с.
4. Кравченко О. С. Функції та принципи адміністративно-правового регулювання здійснення гендерної політики в Україні. *Київський часопис права*. 2024. № 2. С. 160–166. DOI: 10.32782/kj/2024.2.24.
5. Назарчук А. В. Змістовно-понятійна характеристика гендерної рівності у державній службі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2, № 83. С. 311–315. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.83.2.45.
6. Марценюк Т. Українська політика — іменник нежіночого роду? *Критика*. 2012. Рік XVI. Ч. 7–8 (177–178). С. 8–12.
7. Марценюк Т. Гендер для всіх. Виклик стереотипам. Київ : Основи, 2017. 256 с.
8. Табанова А. І. Аналіз гендерної рівності та рекомендації щодо її забезпечення на ринку праці України та Одеської області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 2–3 (63–64). С. 92–103. DOI: 10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.92-103.
9. Коляда Н., Кочубей Т., Левченко Н., Войтовська А. Вплив гендерних стереотипів на виникнення насильства щодо жінок: аналіз сучасних тенденцій. *Social Work and Education*. 2025. Vol. 12, No. 2. P. 202–214. DOI: 10.25128/2520-6230.25.2.6.
10. Річний звіт Національної поліції України за 2018 рік. *Національна поліція України*. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/Docs/Dialnist/Richni_zvity/NPU%20Annual%20Report%202018%20Ukr-1-26.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
11. Річний звіт Національної поліції України за 2020 рік. *Національна поліція України*. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/Docs/Dialnist/Richni_zvity/zvit-npu-za-2020-rik_com.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
12. Звіт про діяльність Національної поліції України у 2024 році. *Національна поліція України*. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/planu2024/Zvit_pf_2024.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
13. Кількість випадків домашнього насильства зросла на 20%: МВС та парламент працюють над посиленням відповідальності. *Міністерство внутрішніх справ України*. URL: <https://mvs.gov.ua/news/kilkist-vipadkiv-domasnyogo-nasilstva-zroslo-na-20-mvs-ta-parlament-praciuiut-nad-posilenniam-vidpovidalnosti-1> (дата звернення: 01.03.2026).
14. Щорічна доповідь про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2020 році. *Уповноважений Верховної Ради України з прав людини*. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/schoricha-dopovid-2020.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
15. Гендерний моніторинг місцевих виборів 2015 і 2020 років. *Центральна виборча комісія*. URL: <https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html> (дата звернення: 01.03.2026).
16. Concluding observations on the ninth periodic report of Ukraine. *Committee on the Elimination of Discrimination against Women*. 2022. URL: <https://www.ecoi.net/en/file/local/2082140/N2266591.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).
17. EU4Gender Helpdesk. Country Gender Profile: Ukraine. 2023. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

18. Violence against women prevalence estimates, 2023. *World Health Organization*. 2025. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240116962> (дата звернення: 01.03.2026).
19. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.03.2026).
20. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15> (дата звернення: 01.03.2026).
21. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17> (дата звернення: 01.03.2026).
22. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 07.12.2017 р. № 2229-VIII. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2229-19> (дата звернення: 01.03.2026).
23. Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами : Закон України від 20.06.2022 р. № 2319-IX. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2319-20> (дата звернення: 01.03.2026).
24. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших законів України у зв'язку з ратифікацією Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами : Закон України від 22.05.2024 р. № 3733-IX. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3733-20> (дата звернення: 01.03.2026).
25. Про правовий і соціальний захист осіб, постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного із збройною агресією Російської Федерації проти України, та надання їм невідкладних проміжних репарацій : Закон України від 20.11.2024 р. № 4067-IX. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4067-20> (дата звернення: 01.03.2026).
26. Деякі питання взаємодії суб'єктів, що здійснюють заходи у сфері запобігання та протидії домашньому насильству і насильству за ознакою статі : постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2018 р. № 658. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/658-2018-%D0%BF> (дата звернення: 01.03.2026).
27. Про невідкладні заходи із запобігання та протидії домашньому насильству, насильству за ознакою статі, захисту прав осіб, які постраждали від такого насильства : Указ Президента України від 21.09.2020 р. № 398/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3982020-35069> (дата звернення: 01.03.2026).
28. Державна соціальна програма запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі на період до 2025 року : постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 145. База даних «Законодавство України». *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2021-%D0%BF> (дата звернення: 01.03.2026).
29. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022–2024 роки з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2022 р. № 752-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80> (дата звернення: 01.03.2026).
30. Про схвалення Стратегії зменшення гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2023–2025 роки з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 р. № 815-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/815-2023-%D1%80> (дата звернення: 01.03.2026).
31. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1544-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1544-2020-%D1%80> (дата звернення: 01.03.2026).

References

1. Levchenko, K. B. (2003). *Genderna polityka v Ukraini: vyznachennia, formuvannia, upravlinnia* [Gender policy in Ukraine: definition, formation, management]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd-vo Nats. un-tu vnutr. sprav. 344 p. [in Ukrainian].
2. Melnyk, T. M., Kobelianska, L. S. (2005). *50/50. Suchasne genderne myslennia* [50/50. Modern gender thinking]: slovnyk. Kyiv: K.I.S. 280 p. [in Ukrainian].
3. Koriukalov, M. (2014). *Genderna polityka ta instytutsiini mekhanizmy yii realizatsii v Ukraini: Natsionalnyi ohliad vykonannia Ukrainoiu Pekinskoii deklaratsii ta Platformy dii i zakliuchnykh dokumentiv Dvadsiat trettoi spetsialnoi sesii Heneralnoi Asamblei OON* [Gender policy and institutional mechanisms of its implementation in Ukraine: National review of Ukraine's implementation of the Beijing Declaration and Platform for Action and the outcome documents of the Twenty-Third Special Session of the UN General Assembly]. Kyiv. 120 p. [in Ukrainian].
4. Kravchenko, O. S. (2024). Funktsii ta pryntsypy administratyvno-pravovoho rehuliuвання zdiisnennia gendernoii polityky v Ukraini [Functions and principles of administrative and legal regulation of gender policy implementation in Ukraine]. *Kyivskyi chasopys prava*. № 2. Pp. 160–166. DOI: 10.32782/kij/2024.2.24 [in Ukrainian].

5. Nazarchuk, A.V. (2024). Zmistovno-poniatiina kharakterystyka gendernoi rivnosti u derzhavnii sluzhbi [Conceptual and terminological characteristics of gender equality in the civil service]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*. T. 2, № 83. Pp. 311–315. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.83.2.45 [in Ukrainian].
6. Martseniuk, T. (2012). Ukrainska polityka — imennyk nezhinochoho rodu? [Ukrainian politics: a noun of non-feminine gender?]. *Krytyka*. Rik XVI. Ch. 7–8 (177–178). Pp. 8–12 [in Ukrainian].
7. Martseniuk, T. (2017). *Gender dlia vsikh. Vyklyk stereotypam* [Gender for all. Challenging stereotypes]. Kyiv: Osnovy. 256 p. [in Ukrainian].
8. Tabanova, A.I. (2017). Analiz gendernoi rivnosti ta rekomendatsii shchodo yii zabezpechennia na rynku pratsi Ukrainy ta Odeskoi oblasti [Analysis of gender equality and recommendations for ensuring it in the labour market of Ukraine and Odesa region]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. № 2–3 (63–64). Pp. 92–103. DOI: 10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.92-103 [in Ukrainian].
9. Koliada, N., Kochubei, T., Levchenko, N., Voitovska, A. (2025). Vplyv gendernykh stereotypiv na vynyknennia nasylstva shchodo zhinok: analiz suchasnykh tendentsii [The influence of gender stereotypes on the emergence of violence against women: analysis of current trends]. *Social Work and Education*. Vol. 12, No. 2. Pp. 202–214. DOI: 10.25128/2520-6230.25.2.6
10. Natsionalna politsiia Ukrainy (2018). *Richnyi zvit Natsionalnoi politsii Ukrainy za 2018 rik* [Annual report of the National Police of Ukraine for 2018]. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/Docs/Dialnist/Richni_zvity/NPU%20Annual%20Report%202018%20Ukr-1-26.pdf [in Ukrainian].
11. Natsionalna politsiia Ukrainy (2020). *Richnyi zvit Natsionalnoi politsii Ukrainy za 2020 rik* [Annual report of the National Police of Ukraine for 2020]. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/Docs/Dialnist/Richni_zvity/zvit-npu-za-2020-rik_com.pdf [in Ukrainian].
12. Natsionalna politsiia Ukrainy (2024). *Zvit pro diialnist Natsionalnoi politsii Ukrainy u 2024 rotsi* [Report on the activities of the National Police of Ukraine in 2024]. URL: https://npu.gov.ua/static-objects/npu/sites/1/planu2024/Zvit_pf_2024.pdf [in Ukrainian].
13. Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy (2023). Kil'kist vypadkiv domashnoho nasylstva zrosla na 20%: MVS ta parlament pratsuiut nad posyleniam vidpovidalnosti [The number of domestic violence cases increased by 20%: the Ministry of Internal Affairs and Parliament are working on strengthening liability]. URL: <https://mvs.gov.ua/news/kilkist-vipadkiv-domashnyogo-nasylstva-zrosla-na-20-mvs-ta-parlament-praciuiut-nad-posyleniam-vidpovidalnosti-1> [in Ukrainian].
14. Upovnovazhenyi Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny (2020). *Shchorichna dopovid pro stan doderzhannia ta zakhystu prav i svobod liudyny i hromadianyna v Ukraini u 2020 rotsi* [Annual report on the state of observance and protection of human and civil rights and freedoms in Ukraine in 2020]. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/schoricha-dopovid-2020.pdf> [in Ukrainian].
15. Tsentralna vyborcha komisiia (2020). *Gendernyi monitorynh mistsevykh vyboriv 2015 i 2020 roki* [Gender monitoring of local elections in 2015 and 2020]. URL: <https://www.cvk.gov.ua/actualna-informaciya/187243.html> [in Ukrainian].
16. Committee on the Elimination of Discrimination against Women (2022). *Concluding observations on the ninth periodic report of Ukraine*. URL: <https://www.ecoi.net/en/file/local/2082140/N2266591.pdf>
17. EU4Gender Helpdesk (2023). *Country Gender Profile: Ukraine*. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2023/09/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_v3.pdf
18. World Health Organization (2025). *Violence against women prevalence estimates, 2023*. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240116962>
19. Verkhovna Rada Ukrainy (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR* [Constitution of Ukraine]. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
20. Verkhovna Rada Ukrainy (2005). *Pro zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhinok i cholovikiv: Zakon Ukrainy vid 08.09.2005 r. № 2866-IV* [On ensuring equal rights and opportunities for women and men]. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2866-15> [in Ukrainian].
21. Verkhovna Rada Ukrainy (2012). *Pro zasady zapobihannia ta protydii dyskryminatsii v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 r. № 5207-VI* [On the principles of prevention and counteraction to discrimination in Ukraine]. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17> [in Ukrainian].
22. Verkhovna Rada Ukrainy (2017). *Pro zapobihannia ta protydiiu domashnomu nasylstvu: Zakon Ukrainy vid 07.12.2017 r. № 2229-VIII* [On prevention and counteraction to domestic violence]. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2229-19> [in Ukrainian].
23. Verkhovna Rada Ukrainy (2022). *Pro ratyfikatsiiu Konventsii Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu iz tsymy yavyschchamy: Zakon Ukrainy vid 20.06.2022 r. № 2319-IX* [On ratification of the Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence]. Baza danykh “Zakonodavstvo Ukrainy” / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2319-20> [in Ukrainian].
24. Verkhovna Rada Ukrainy (2024). *Pro vnesennia zmin do Kodeksu Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia ta inshykh zakoniv Ukrainy u zviazku z ratyfikatsiieiu Konventsii Rady Yevropy pro zapobihannia nasylstvu stosovno zhinok i domashnomu nasylstvu ta borotbu z tsymy yavyschchamy: Zakon Ukrainy vid 22.05.2024 r. № 3733-IX* [On amendments to

the Code of Ukraine on administrative offences and other laws of Ukraine in connection with the ratification of the Council of Europe Convention on preventing and combating violence against women and domestic violence]. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3733-20> [in Ukrainian].

25. Verkhovna Rada Ukrainy (2024). *Pro pravovyi i sotsialnyi zakhyst osib, postrazhdalyykh vid seksualnoho nasylstva, poviazanoho iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy, ta nadannia yim nevidkladnykh promizhnykh reparatsii: Zakon Ukrainy vid 20.11.2024 r. № 4067-IX* [On legal and social protection of persons affected by sexual violence related to the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and provision of urgent interim reparations]. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4067-20> [in Ukrainian].

26. Kabinet Ministriv Ukrainy (2018). *Deiaki pytannia vzaiemodii subiektiv, shcho zdiisniuiut zakhody u sferi zapobihannia ta protydii domashnomu nasylstvu i nasylstvu za oznakoiu stati: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.08.2018 r. № 658* [Certain issues of interaction among entities implementing measures in the field of prevention and counteraction to domestic violence and gender-based violence]. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/658-2018-%D0%BF> [in Ukrainian].

27. Prezydent Ukrainy (2020). *Pro nevidkladni zakhody iz zapobihannia ta protydii domashnomu nasylstvu, nasylstvu za oznakoiu stati, zakhystu prav osib, yaki postrazhdaly vid takoho nasylstva: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 21.09.2020 r. № 398/2020* [On urgent measures for preventing and counteracting domestic violence, gender-based violence, and protecting the rights of persons affected by such violence]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3982020-35069> [in Ukrainian].

28. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). *Derzhavna sotsialna prohrama zapobihannia ta protydii domashnomu nasylstvu ta nasylstvu za oznakoiu stati na period do 2025 roku: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2021 r. № 145* [State social programme for preventing and counteracting domestic violence and gender-based violence for the period up to 2025]. Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy" / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2021-%D0%BF> [in Ukrainian].

29. Kabinet Ministriv Ukrainy (2022). *Pro skhvalennia Derzhavnoi stratehii zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvosti zhinok i cholovikiv na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv na 2022–2024 roky z yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.08.2022 r. № 752-r* [On approval of the State strategy for ensuring equal rights and opportunities for women and men for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for 2022–2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80> [in Ukrainian].

30. Kabinet Ministriv Ukrainy (2023). *Pro skhvalennia Stratehii zmenshennia gendernoho rozryvu v oplati pratsi na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv na 2023–2025 roky z yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.09.2023 r. № 815-r* [On approval of the strategy for reducing the gender pay gap for the period up to 2030 and approval of the operational action plan for 2023–2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/815-2023-%D1%80> [in Ukrainian].

31. Kabinet Ministriv Ukrainy (2020). *Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu dii z vykonannia rezoliutsii Rady Bezpeky OON 1325 "Zhinky, myr, bezpeka" na period do 2025 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.10.2020 r. № 1544-r* [On approval of the National action plan for implementation of the UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security" for the period up to 2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1544-2020-%D1%80> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 03.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 004.8:351:17

Орел Юрій Леонідович

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Orel Yurii

Candidate of Sciences (PhD) in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Personnel Management and Entrepreneurship Department
Education and Research Institute "nstitute of Public Administration"
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-1419-9842

Мунтян Лілія Яківна

кандидат технічних наук,
доцент кафедри морфології та громадського здоров'я
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Muntian Liliia

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor
Department of Morphology and Public Health
Petro Mohyla Black Sea National University
ORCID: 0000-0001-8456-4564

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-7

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: РИЗИКИ, ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: RISKS, ETHICAL CHALLENGES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Анотація. Вступ. У статті досліджено особливості застосування штучного інтелекту в публічному управлінні в умовах цифрової трансформації держави. Особливу увагу приділено впливу інтелектуальних систем на процеси прийняття управлінських рішень, а також пов'язаним із цим ризикам і етичним викликам. У сучасних умовах штучний інтелект поступово трансформується з інструменту підтримки управлінських процесів у структурний елемент системи публічного управління, впливаючи на логіку прийняття рішень, розподіл відповідальності та характер взаємодії між державою і суспільством.

Мета. Метою дослідження є аналіз використання штучного інтелекту у сфері публічного управління з акцентом на його вплив на процеси прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг, а також визначення пов'язаних із цим ризиків і етичних викликів та окреслення підходів до формування управлінських механізмів його застосування.

Матеріали та методи. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій, аналітичних звітів міжнародних організацій та практик застосування штучного інтелекту у публічному секторі. Для досягнення поставленої мети використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичне узагальнення дало змогу систематизувати підходи до використання інтелектуальних систем у публічному управлінні. Методи аналізу та синтезу застосовано для виявлення ключових напрямів їх інтеграції у діяльність органів влади. Формалізація використана для структурування управлінських процесів, у межах яких застосовуються алгоритмічні рішення. Логічне узагальнення стало основою для формування висновків і практичних рекомендацій.



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

Результати. У ході дослідження узагальнено основні напрями використання штучного інтелекту у публічному управлінні та визначено його роль у підтримці управлінських процесів. Встановлено, що найбільш поширеними є застосування ШІ для прогнозування наслідків управлінських рішень, автоматизованої обробки документів і звернень громадян, а також пріоритизації управлінських завдань. Проаналізовано, що впровадження інтелектуальних систем сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг і якості аналітичного забезпечення рішень, водночас актуалізуючи питання прозорості, підзвітності та збереження контролю з боку людини. За даними OECD (2025), переважна частка проєктів із впровадження ШІ у державному секторі спрямована на автоматизацію надання послуг та вдосконалення процесу прийняття рішень. Отримані результати дозволяють розглядати штучний інтелект як інструмент трансформації управлінських практик, а не лише як технологічне рішення.

Висновки. Застосування штучного інтелекту у публічному управлінні дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та якість надання публічних послуг, однак потребує належного врахування етичних ризиків і збереження контролю з боку людини. Ефективність його впровадження залежить від поєднання технологічних рішень із інституційними та управлінськими механізмами.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці механізмів оцінювання впливу штучного інтелекту на управлінські рішення, а також на формуванні інструментів забезпечення прозорості, підзвітності та контролю у процесі його використання в публічному управлінні. Новизна даного дослідження полягає у систематизації напрямів використання штучного інтелекту у функціях публічного управління, уточненні етичних принципів застосування алгоритмічних систем та формуванні узагальної моделі співвідношення ризиків і переваг їх впровадження.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, прийняття управлінських рішень, цифровізація, цифрова трансформація, проєктний підхід, алгоритмічне врядування, етичні принципи, управлінські механізми.

Summary. Introduction. The article examines the features of the use of artificial intelligence in public administration in the context of the digital transformation of the state. Particular attention is paid to the impact of intelligent systems on decision-making processes, as well as to the associated risks and ethical challenges. In the context of digital transformation, artificial intelligence is gradually evolving from a tool for supporting management processes into a structural element of public administration, reshaping decision-making logic, redistributing responsibility, and transforming the interaction between the state and society.

Purpose. The purpose of the study is to analyse the use of artificial intelligence in public administration, with a focus on its impact on decision-making processes and the provision of public services, as well as to identify the associated risks and ethical challenges and to outline approaches to the formation of management mechanisms for its application.

Materials and methods. The study is based on the analysis of scientific publications, analytical reports of international organisations, and selected practical cases of artificial intelligence use in the public sector. To achieve the research objective, a combination of general scientific and specialised methods was employed. The method of theoretical generalisation was used to systematise approaches to the application of intelligent systems in public administration. Methods of analysis and synthesis were applied to identify key directions for their integration into public sector activities. Formalisation was used to structure management processes in which algorithmic solutions are applied. Logical generalisation underpinned the formulation of conclusions and practical recommendations.

Results. The study summarises the main directions of artificial intelligence use in public administration and identifies its role in supporting management processes. It was found that the most common applications of AI include forecasting the outcomes of managerial decisions, automated processing of documents and citizens' requests, as well as the prioritisation of administrative tasks. The analysis shows that the implementation of intelligent systems contributes to improving the efficiency of public service delivery and the quality of analytical support for decision-making, while at the same time raising issues of transparency, accountability, and maintaining human oversight. According to OECD data (2025), the majority of AI implementation projects in the public sector are focused on the automation of service delivery and the enhancement of decision-making processes. The results obtained allow artificial intelligence to be considered not only as a technological solution, but also as a tool for transforming management practices.

Conclusions. The use of artificial intelligence in public administration contributes to improving decision-making efficiency and the quality of public service delivery; however, it requires careful consideration of ethical risks and the preservation of human oversight. The effectiveness of its implementation largely depends on the integration of technological solutions with institutional and management mechanisms.

Prospects for further research. Further research should focus on the development of mechanisms for assessing the impact of artificial intelligence on managerial decision-making, as well as on the formation of tools to ensure transparency, accountability, and control in its use within public administration. The scientific novelty of this study lies in the systematisation of the main directions of artificial intelligence use in public administration functions, the refinement of ethical principles governing the application of algorithmic systems and the development of a generalised model describing the relationship between the risks and benefits of their implementation.

Key words: artificial intelligence, public administration, managerial decision-making, digitalisation, digital transformation, project approach, algorithmic governance, ethical principles, management mechanisms.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану зростає роль аналітичних інструментів у процесах прийняття управлінських рішень, що змінює співвідношення між професійним судженням управлінця та результатами обробки даних. Практична реалізація нових аналітико-цифрових механізмів часто випереджає теоретичне осмислення наслідків їхнього застосування, породжуючи нормативні прогалини, ускладнення процедур фіксації відповідальності та дефіцит прозорості публічних процедур [10, с. 142].

Особливо вразливими виявляються ті напрями державної діяльності, де йдеться про захист фундаментальних свобод громадян, їхню можливість отримувати публічні сервіси та про вироблення владних рішень. Саме тут комп'ютерні алгоритми можуть непомітно переносити з навчальних даних ті нерівності й стереотипи, які вже існують у суспільстві, а подекуди навіть посилювати розрив між різними групами населення. Коли в основу автоматизованих систем не закладено чітких моральних орієнтирів, виникає небезпека того, що суто технічна логіка ефективності почне домінувати над справжніми потребами людей. А це, своєю чергою, руйнує віру звичайних громадян у те, що діяльність органів публічної влади відповідає суспільним інтересам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування штучного інтелекту у публічному управлінні стає предметом активних наукових досліджень у контексті цифрової трансформації держави та зміни підходів до прийняття управлінських рішень. Так, В. Ю. Горелова наголошує, що «етичні та правові перспективи застосування систем тісно пов'язані з потребою формування адекватних правових рамок, здатних врахувати ризики порушення прав людини, конфіденційності та недискримінаційності рішень» [1].

О. А. Дороніна та В. О. Дядій акцентують увагу на тому, що ризики, пов'язані з непрозорістю процесів прийняття рішень за участю складних цифрових систем, можуть призводити до труднощів у встановленні відповідальності за результати управлінських дій [2].

І. І. Рекуненко зазначає, що модель співвідношень між потребами, вимогами та викликами використання технологій у публічному управлінні має включати технічні, етичні та правові аспекти, а також безпекові виклики й прозорість процедур [3].

Аналіз європейських підходів у публікації М. В. Чабанна свідчить про важливість інтеграції етичних принципів у процеси цифрової трансформації управлінських практик [4].

С. Яровой акцентує увагу на тому, що використання алгоритмічних механізмів здатне оптимізувати процеси прийняття рішень, оскільки «автоматизація та оптимізація процесів, покращення прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних» дають змогу органам влади адаптуватись до складних суспільних викликів [5].

Серед робіт зарубіжних дослідників, слід відзначити такі. V. Fatmawati наголошує, що сучасні урядові структури дедалі активніше звертаються до інноваційних рішень з огляду на можливість підвищення ефективності й прозорості владних процедур, але разом із цим виникають питання щодо відповідальності та алгоритмічної упередженості [6].

V. Grigalashvili підкреслює, що поряд із перспективами ефективності виникають «глибокі етичні дилеми, що стосуються прозорості, підзвітності та довіри громадськості», а недостатня увага до цих аспектів може призвести до посилення соціальної нерівності [7].

T. S. Bulllock та співавтори доводять, що широке впровадження аналітичних механізмів може призводити до «administrative evil» — ситуацій, де цілі управління досягаються зі значними етичними компромісами [13].

A. Wuttke, A. Rauchfleisch та A. Jungherr встановили, що підвищення продуктивності на початку може зміцнювати довіру, але одночасно зменшує відчуття контролю з боку громадян, що здатне підірвати інституційну довіру в довгостроковій перспективі [12].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що попри активне дослідження технологічних, етичних і правових аспектів застосування штучного інтелекту, питання його інтеграції у систему публічного управління як цілісного управлінського механізму залишається недостатньо розкритим. Зокрема, потребують уточнення підходи до поєднання технологічних рішень із інституційними та управлінськими інструментами, що забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність прийняття рішень.

Метою дослідження є аналіз використання штучного інтелекту у публічному управлінні з акцентом на його вплив на процеси прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг, а також визначення пов'язаних із цим ризиків і етичних викликів та окреслення підходів до формування управлінських механізмів його застосування.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових публікацій та аналітичних звітів міжнародних організацій щодо використання штучного інтелекту у публічному секторі. У роботі використано поєднання загальнонаукових методів. Теоретичне узагальнення дозволило систематизувати підходи до застосування ШІ у публічному управлінні. Методи аналізу та синтезу застосовано для визначення основних напрямів його використання у діяльності органів влади. Формалізація використана для впорядкування управлінських процесів, у межах яких застосовуються алгоритмічні рішення. Логічне узагальнення стало основою для формулювання висновків. Окрему увагу приділено узагальненню практик використання ШІ в діяльності органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Застосування штучного інтелекту у публічному управлінні

виступає одним із ключових чинників трансформації управлінських процесів, пов'язаних із формуванням інформаційних потоків, прийняттям рішень та наданням адміністративних послуг.

Зміни відбуваються одразу на кількох рівнях. У щоденній роботі державних установ це помітно найбільше: чат-боти цілодобово відповідають на запитання громадян, алгоритми самі опрацьовують заяви й скарги, а системи розпізнавання документів значно пришвидшують оформлення паперів. Якщо говорити про аналітику, то тут машинне навчання дозволяє виявляти закономірності, які складно виявити традиційними методами аналізу — закономірності в тисячах податкових декларацій чи соціальних виплат. А на рівні стратегічних рішень прогностичні моделі дають урядам можливість прогнозувати соціально-економічні процеси: передбачати демографічні тенденції, прораховувати наслідки тих чи інших політичних кроків і точніше розподіляти ресурси.

Втім, картина далеко не однорідна. Одні країни — Сінгапур, Естонія, Південна Корея — вже вбудували ІІІ у свої ключові державні функції. Інші поки що тільки експериментують із пілотними проектами. Та й усередині однієї держави ситуація різна: податківці й митники, які працюють із чіткими правилами та великими масивами впорядкованих даних, пішли далеко вперед. А от соціальний захист чи охорона здоров'я, де кожне рішення вимагає врахування безлічі обставин, освоюють нові технології повільніше.

Згідно зі Звітом ОЕСР «Governing with Artificial Intelligence» (2025), аналіз 200 реальних випадків використання ІІІ в урядових структурах виявив: 57% випадків спрямовані на автоматизацію, оптимізацію або персоналізацію послуг; 45% — на покращення прийняття рішень та прогнозування; 30% — на підвищення підзвітності та виявлення аномалій [9]. При цьому 70% країн ОЕСР використовували ІІІ для покращення внутрішніх урядових процесів,

тоді як лише 33% — для вдосконалення розробки та впровадження політик.

Ці результати свідчать про те, що впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні потребує формування відповідних управлінських механізмів його інтеграції. До таких механізмів доцільно віднести нормативно-правове регулювання використання алгоритмічних систем, запровадження процедур аудиту та верифікації алгоритмів, забезпечення інституційної підзвітності за результати їх застосування, підготовку державних службовців до роботи з інтелектуальними системами, а також збереження контролю за прийняттям рішень з боку людини.

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить, що у сфері надання державних послуг, забезпечення громадянської участі та правосуддя ІІІ використовується найбільше. Втім бачимо, що для таких функцій управління як оцінка політик та реформування державної служби впровадження ІІІ залишається поки обмеженим.

Глобальне впровадження технологій ІІІ (табл. 2) продовжує зростати. За даними Звіту Microsoft (2025 р.), приблизно 16,3% населення світу використовували генеративні інструменти ІІІ станом на кінець 2025 року [8]. Стосовно законодавчої діяльності — Звіт про індекс ІІІ Стенфордського університету за 2025 р. показує, що згадки про ІІІ в законодавстві зросли на 21,3% у 75 країнах порівняно з 2023 роком [11].

Таблиця 2 показує виразну динаміку та підтверджує перехід від експериментального використання ІІІ до його інституціоналізації у публічному управлінні. Якщо у 2022 році лише 45% країн ОЕСР мали ІІІ-ініціативи в державному секторі, то до 2025-го цей показник сягнув 70%. Законодавча активність теж зросла помітно: кількість нормативних актів про ІІІ у світі збільшилася з 127 до 219 — уряди явно намагаються встигнути за технологією. Окремо варто відзначити генеративний ІІІ: ще три роки тому ним майже ніхто не користувався, а сьогодні

Таблиця 1

**Розподіл використання ІІІ за функціями державного управління
(за даними ОЕСР, 2025 р.)**

Функція управління	Частка використання, %	Кількість кейсів
Надання державних послуг	24,5	49
Адміністрування правосуддя	15,0	30
Громадянська участь	10,0	20
Правоохоронна діяльність	10,5	21
Управління ризиками катастроф	10,5	21
Регуляторна діяльність	10,0	20
Управління державними фінансами	7,0	14
Реформа державної служби	5,5	11
Оцінка політик	2,5	5
Інші функції	4,5	9

Джерело: складено авторами на основі [9]

Таблиця 2

Динаміка впровадження ІІІ у публічному секторі (2022–2025 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка країн ОЕСР з ІІІ-ініціативами у держсекторі, %	45	55	63	70
Кількість законодавчих актів про ІІІ у світі	127	152	181	219
Глобальне використання генеративного ІІІ, %	—	5,2	11,8	16,3
Частка ІІІ-проектів у пілотній стадії, %	72	68	65	62

Джерело: складено авторами на основі даних [8; 9; 11]

ні — понад 16% людей на планеті. Такого стрімкого поширення не мала жодна технологія до цього. І ще один важливий момент: частка проектів, які так і не вийшли за межі пілотної стадії, скоротилася з 72% до 62%. Це говорить про те, що уряди почали не просто експериментувати, а реально впроваджувати напрацювання в життя.

Системи на базі ІІІ здатні обробляти величезні обсяги даних, розпізнаючи закономірності, що вислизують від людського сприйняття, та сприяючи прогнозам, які інформують про політичні втручання в режимі реального часу [2, с. 55–56].

У сфері публічного управління етичні норми є системою правил і принципів діяльності держустанов, які мають забезпечувати відкритість, чесність та підзвітність рішень. До чільних елементів етичних норм слід віднести такі:

- забезпечення прозорості процедур, що дозволяє громадянам розуміти логіку прийняття рішень;
- принципи недискримінації та рівності для мінімізації ризику посилення соціальних нерівностей;
- захист приватності та персональних даних відповідно до чинного законодавства;
- контроль з боку людини, що дає можливість втручатися у випадку неправильних або потенційно небезпечних рішень.

Етичні наслідки використання ІІІ виходять за рамки упередженості даних та прозорості, охоплюючи питання людської автономії, дискреції та демократичного контролю [1, с. 68]. Коли прийняття адміністративних рішень частково делегується автоматизованим системам, відбувається зсув у центрі контролю, що може зменшити людський нагляд та маргіналізувати роль досвідчених державних службовців. Такий зсув може призвести

до трансформації функціонування державного сектору на реактивний механізм, керований алгоритмічними результатами, а не на інституцію, що керується рефлексивним судженням та нормативними зобов'язаннями.

Узагальнення основних ризиків та переваг застосування ІІІ в публічному управлінні (табл. 3) дає змогу побачити, що кожна сфера має свій баланс можливостей і загроз.

Окрім етичних проблем, практичні ризики включають інформаційну безпеку та організаційну готовність. Системи ІІІ, що взаємодіють з конфіденційними даними громадян, можуть стати цілями для кібератак, що ставить під загрозу конфіденційність та правовий захист [5, с. 39]. Досягнення етичної основи застосування ІІІ ускладнюється відсутністю єдиних стандартів регулювання. Відмінності у законодавстві, адміністративних практиках та рівні технологічної підготовки в різних країнах призводять до появи фрагментарних моделей впровадження [6, с. 44]. Це свідчить про необхідність збалансованого підходу до впровадження ІІІ, що поєднує технологічні можливості з управлінськими та етичними обмеженнями.

Переваги застосування ІІІ залишаються переконливими за умов чіткого етичного планування, активної взаємодії із зацікавленими сторонами та надійних інституційних гарантій. ІІІ може допомогти у прогнозуванні складних соціальних явищ, оптимізації надання державних послуг та збагаченні аналізу політики на основі доказів. Ключ до реалізації цих переваг полягає в тому, щоб впровадження технологій не випереджало етичну рефлексію, регуляторну готовність або демократичну підзвітність [13, с. 252].

Таблиця 3

Основні ризики та переваги застосування ІІІ в публічному управлінні

Категорія	Переваги	Ризики
Прийняття рішень	Прогнозування результатів, аналіз великих даних	Алгоритмічна упередженість, непрозорість
Надання послуг	Автоматизація, персоналізація, швидкість	Цифрова нерівність, виключення груп населення
Кадри	Звільнення від рутинних завдань	Дефіцит компетенцій, опір змінам
Безпека	Виявлення аномалій, боротьба з шахрайством	Кібератаки, витік даних
Підзвітність	Документування процесів	Розмивання відповідальності

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 6; 7; 13]

Цей рисунок відображає взаємозв'язок ключових аспектів використання штучного інтелекту у публічному управлінні. Наведена узагальнена модель дозволяє розглядати застосування штучного інтелекту у публічному управлінні як комплексний процес, що поєднує технологічні рішення з управлінськими та етичними вимогами. Це підкреслює необхідність інтеграції алгоритмічних систем у діяльність органів публічної влади на засадах прозорості, підзвітності та збереження контролю за прийняттям рішень з боку людини. Таким чином, ефективність впровадження ШІ залежить не лише від технологічного рівня рішень, а й від якості управлінських механізмів їх застосування.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження штучного інтелекту змінює підходи до організації

управлінських процесів у публічному секторі, зокрема в частині обробки інформації, прийняття рішень та надання послуг. Використання інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати рутинні операції та підвищити якість аналітичного забезпечення управлінських рішень. Водночас ефективність їх застосування залежить від належної інтеграції технологічних рішень з інституційними та етичними вимогами, а також від рівня підготовки персоналу органів публічної влади. Це свідчить про поступовий перехід до змішаних моделей прийняття рішень, у яких поєднуються аналітичні можливості алгоритмів і управлінське судження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У дослідженні узагальнено особливості використання штучного інтелекту у публічному



Рис. 1. Основні аспекти використання штучного інтелекту в публічному управлінні

Джерело: сформовано авторами

управлінні та визначено його роль у трансформації управлінських процесів. Встановлено, що застосування інтелектуальних систем найбільш активно відбувається у сферах надання публічних послуг, підтримки прийняття управлінських рішень та аналітичної обробки даних. Показано, що поряд із підвищенням ефективності управлінських процесів, впровадження штучного інтелекту супроводжується ризиками, пов'язаними з алгоритмічною упередженістю, непрозорістю рішень та розмиванням відповідальності. Це обумовлює необхідність поєднання технологічного впровадження інтелектуальних систем із формуванням відповідних інституційних та етичних механізмів їх використання. Отже, штучний інтелект у публічному управлінні доцільно розглядати не лише як технологічний інструмент, а як фактор інституційної трансформації, що змінює підходи до прийняття управлінських рішень, формує нові вимоги до підзвітності та актуалізує необхідність переосмислення ролі людини у системі врядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування органами публічної влади при формуванні політики цифрової трансформації, розробці підходів до впровадження штучного інтелекту та забезпеченні балансу між ефективністю управління і дотриманням прав громадян. Крім того, вони можуть бути використані при розробці стратегій цифрової трансформації на рівні територіальних громад.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою методів оцінювання впливу штучного інтелекту на управлінські рішення, удосконаленням правових механізмів регулювання алгоритмічних систем, а також впровадженням інструментів контролю та підзвітності у практиці їх застосування. Особливої уваги потребує використання підходів «algorithmic governance», що передбачає застосування алгоритмічних систем у процесах прийняття управлінських рішень у публічному управлінні.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Горелова В.Ю. Етичні та правові перспективи застосування штучного інтелекту в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. С. 65–71. DOI: 10.31732/2708-339X-2024-12-A10. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/462> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53–61. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> (дата звернення: 23.01.2026).
3. Рекуненко І.І. Аналіз потреб і вимог до систем штучного інтелекту в публічному управлінні в умовах воєнного стану. *Сфера публічного управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.2>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5257/5308/11940> (дата звернення: 26.01.2026).
4. Чабанна М.В. Використання штучного інтелекту в публічній політиці ЄС. *Empirio*. 2025. Т. 2 № 2. С. 34–42. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/337925> (дата звернення: 23.01.2026).
5. Яровой Т.С. Возможности та риски использования штучного интеллекта в публичном управлении. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 36–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_5 (дата звернення: 23.01.2026).
6. Fatmawati E. Artificial Intelligence in Public Administration: Governance, Ethics, and Decision-Making. *VISION-ER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*. 2025. 17(2). С. 37–48. DOI: 10.54783/jv.v17i2.1420. URL: <https://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/1420> (дата звернення: 26.01.2026).
7. Grigalashvili V. Artificial Intelligence in Public Administration: An Ethical Dilemma. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2025. 2(46). DOI: 10.31435/ijitss.2(46).2025.3436. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/3436> (дата звернення: 26.01.2026).
8. Microsoft. Global AI Adoption in 2025: A Widening Digital Divide. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/01/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2025-H2.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).
9. OECD. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. *OECD Publishing*, Paris. 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/795de142-en> (дата звернення: 26.01.2026).
10. Publics' views on ethical challenges of artificial intelligence: a scoping review. *AI and Ethics*. 2025. P. 139–167. DOI: 10.1007/s43681-023-00387-1. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00387-1> (дата звернення: 23.01.2026).

11. Stanford HAI. The 2025 AI Index Report. 2025. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report> (дата звернення: 26.01.2026).
12. Wuttke A., Rauchfleisch A., Jungherr A. Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control. arXiv. 2025. arXiv:2505.01085. DOI: 10.48550/arXiv.2505.01085. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.01085> (дата звернення: 26.01.2026).
13. Young M. M., Himmelreich J., Bullock J. B., Kim K.-C. Artificial Intelligence and Administrative Evil. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2021. 4(3). P. 244–258. DOI: 10.1093/ppmgov/gvab006. URL: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/4/3/244/6218935> (дата звернення: 26.01.2026).

References

1. Horelova, V. Yu. (2024). Ethical and legal perspectives of artificial intelligence application in Ukraine. *Legal Bulletin*, 65–71. DOI: 10.31732/2708-339X-2024-12-A10. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/legal-bulletin/article/view/462> [in Ukrainian].
2. Doronina, O. A., & Diadii, V. O. (2024). Use of artificial intelligence in administrative decision-making: risks and advantages. *Economics and Organization of Management*, 3(55), 53–61. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.3.6. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> [in Ukrainian].
3. Rekunenko, I. I. (2024). Analysis of needs and requirements for artificial intelligence systems in public administration under martial law. *Public Administration: Improvement and Development*, 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.2>. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/5257/5308/11940> [in Ukrainian].
4. Chabanna, M. V. (2025). Use of artificial intelligence in EU public policy. *Empirio*, 2(2), 34–42. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42. URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/337925> [in Ukrainian].
5. Yarovoi, T. S. (2023). Opportunities and risks of artificial intelligence use in public administration. *Economic Synergy*, 2, 36–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_5 [in Ukrainian].
6. Fatmawati, E. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: Governance, Ethics, and Decision-Making. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 17(2), 37–48. DOI: 10.54783/jv.v17i2.1420. URL: <https://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/1420>
7. Grigalashvili, V. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: An Ethical Dilemma. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2(46). DOI: 10.31435/ijitss.2(46).2025.3436. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/3436>
8. Microsoft. (2025). Global AI Adoption in 2025: A Widening Digital Divide. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2026/01/Microsoft-AI-Diffusion-Report-2025-H2.pdf>
9. OECD. (2025). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. *OECD Publishing*, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/795de142-en>
10. Publics' views on ethical challenges of artificial intelligence: a scoping review. (2025). *AI and Ethics*, 139–167. DOI: 10.1007/s43681-023-00387-1. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00387-1>
11. Stanford HAI. (2025). The 2025 AI Index Report. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
12. Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025). Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control. arXiv. arXiv:2505.01085. DOI: 10.48550/arXiv.2505.01085. URL: <https://arxiv.org/abs/2505.01085>
13. Young, M. M., Himmelreich, J., Bullock, J. B., & Kim, K.-C. (2021). Artificial Intelligence and Administrative Evil. *Perspectives on Public Management and Governance*, 4(3), 244–258. DOI: 10.1093/ppmgov/gvab006. URL: <https://academic.oup.com/ppmg/article-abstract/4/3/244/6218935>

Дата першого надходження статті до видання: 14.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

УДК 352.07:353.2:342.55

Пивоварчук Тарас Степанович*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування**Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова***Ryvovarchuk Taras***Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration**Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

ORCID: 0009-0009-8371-1927

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-9

ЗАСАДИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

PRINCIPLES OF REGULATORY AND INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC AUTHORITY DECENTRALIZATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Питання про децентралізацію як особливу систему публічного управління, за якої частина функцій державної влади переходить до органів місцевого самоврядування, завжди залишалося актуальним і важливим у теорії публічного управління та адміністрування. В цьому аспекті важливе значення має вироблення науково-теоретичних засад функціонування механізму публічного управління, розмежування компетенції органів державної влади та органів місцевого самоврядування, загальнодержавної та муніципальної публічної влади, із наданням пріоритету саме останній. Розробка таких питань неможлива без проведення наукового дослідження ретроспективи процесу децентралізації в Україні, а також сучасного стану здійснення децентралізації місцевої публічної влади в Україні.

Мета. Метою дослідження є дослідження засад нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні, в тому числі у ретроспективі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо децентралізації місцевої публічної влади; 2) праці науковців, які досліджували питання децентралізації місцевої публічної влади, в тому числі розвиток законодавства у відповідній сфері дослідження, процес адаптації законодавства про місцеву публічну владу України в контексті реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний метод (надав можливість зібрати необхідні дані для вивчення проблематики нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні); спостереження (дозволив опрацювати праці науковців щодо визначення правової природи децентралізації публічної влади, розвитку законодавства у відповідній сфері дослідження); логічного узагальнення результатів (надав можливість сформулювати висновки).

Результати. У науковій статті розкрито основні засади нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні, в тому числі у ретроспективі, вказано, що на сьогодні в Україні спостерігається позитивна динаміка у справі децентралізації влади: завершено реформу адміністративно-територіального поділу, сформовано ОТГ, яким у розпорядження передано землю і комунальну власність. Звичайно, в умовах правового режиму воєнного стану відбувається деяке звуження повноваження органів місцевого самоврядування, а подекуди й передача їх повноважень військовим адміністраціям, але після припинення дії цього правового режиму, важливим є подальше вдосконалення організаційно-правового механізму проведення децентралізації публічної влади в Україні. Можемо констатувати, що хоча станом на сьогодні уже завершено децентралізацію публічної влади на рівні територіальних громад та районів, однак реформа стикається з низкою викликів, серед яких правова невизначеність, недосконалість нормативно-правової бази та певний «відрат» реформи, викликані умовами відсічі російського вторгнення та необхідністю здійснення заходів воєнного стану спеціально створеними органами військово-цивільного управління – військовими адміністраціями.



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

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на правовій природі фінансової децентралізації публічної влади.

Ключові слова: децентралізація, публічна влада, публічне управління, територіальна громада, військова адміністрація.

Summary. Introduction. The issue of decentralization as a special system of public administration, in which part of the functions of state power is transferred to local self-government bodies, has always remained relevant and important in the theory of public administration and administration. In this aspect, the development of scientific and theoretical principles of the functioning of the public administration mechanism, the delimitation of the competence of state authorities and local self-government bodies, national and municipal public authorities, with priority given to the latter, is of great importance. The development of such issues is impossible without conducting a scientific study of the retrospective of the decentralization process in Ukraine, as well as the current state of the implementation of local public authority decentralization in Ukraine.

Purpose. The purpose of the study is to study the principles of regulatory and institutional support for the implementation of public authority decentralization in Ukraine, including in retrospect.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the decentralization of local public authority; 2) works of scientists who studied the issue of decentralization of local public authorities, including the development of legislation in the relevant field of study, the process of adapting the legislation on local public authorities of Ukraine in the context of implementing the concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: empirical method (provided an opportunity to collect the necessary data to study the issues of regulatory and institutional support for the implementation of decentralization of public authorities in Ukraine); observation (allowed us to process the works of scientists on determining the legal nature of decentralization of public authorities, the development of legislation in the relevant field of study); logical generalization of results (provided an opportunity to formulate conclusions).

Results. The scientific article reveals the main principles of regulatory and institutional support for the implementation of decentralization of public power in Ukraine, including in retrospect, it is indicated that today in Ukraine there is a positive dynamic in the matter of decentralization of power: the reform of administrative-territorial division has been completed, AHs have been formed, to which land and communal property have been transferred. Of course, under the conditions of the legal regime of martial law, there is a certain narrowing of the powers of local self-government bodies, and in some places their powers are transferred to military administrations, but after the termination of this legal regime, it is important to further improve the organizational and legal mechanism for the implementation of decentralization of public power in Ukraine. We can state that although the decentralization of public power at the level of territorial communities and districts has been completed to date, the reform faces a number of challenges, including legal uncertainty, imperfection of the regulatory framework, and a certain “rollback” of the reform caused by the conditions of repelling the Russian invasion and the need to implement martial law measures by specially created bodies of military-civilian administration – military administrations.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the legal nature of financial decentralization of public power.

Key words: decentralization, public power, public administration, territorial community, military administration.

Постановка проблеми. Питання про децентралізацію як особливу систему публічного управління, за якої частина функцій державної влади переходить до органів місцевого самоврядування, завжди залишалося актуальним і важливим у теорії публічного управління та адміністрування. В цьому аспекті важливе значення має вироблення науково-теоретичних засад функціонування механізму публічного управління, розмежування компетенції органів державної влади та органів місцевого самоврядування, загальнодержавної та муніципальної публічної влади, із наданням пріоритету саме останній. Розробка таких питань неможлива без проведення наукового дослідження ретроспективи процесу децентралізації в Україні, а також сучасного стану здійснення децентралізації місцевої публічної влади в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика природи децентралізації публічної влади в Україні, її форм та видів стали предметом

дослідження великої кількості науковців, зокрема таких, як Р. О. Гаврік [1], О. А. Гончаренко [2], С. В. Глизнер [3], А. О. Касич [4], Т. Ю. Кулішенко [5], А. С. Петрушко [4], зарубіжний досвід проведення децентралізації досліджено такими вченими, як О. А. Гончаренко [2], А. О. Касич [4], А. С. Петрушко [4], А. В. Цабека [6]. В історико-правовому контексті реформа децентралізації публічної влади в Україні досліджена у наукових працях М. В. Горбатюка [7], І. В. Ковальчук [8], К. К. Кулі-Іванченко [9], К. В. Мануїлової [10], М. К. Соловей [11], О. В. Щербініної [11]. В той же час, питання визначення засад нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні, в тому числі у ретроспективі залишилося поза увагою науковців.

Метою статті є дослідження засад нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні, в тому числі у ретроспективі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо децентралізації місцевої публічної влади; 2) праці науковців, які досліджували питання децентралізації місцевої публічної влади, в тому числі розвиток законодавства у відповідній сфері дослідження, процес адаптації законодавства про місцеву публічну владу України в контексті реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний метод (надав можливість зібрати необхідні дані для вивчення проблематики нормативно-правового та інституційного забезпечення здійснення децентралізації публічної влади в Україні); спостереження (дозволив опрацювати праці науковців щодо визначення правової природи децентралізації публічної влади, розвитку законодавства у відповідній сфері дослідження); логічного узагальнення результатів (надав можливість сформулювати висновки).

Виклад основного матеріалу. Децентралізація публічної влади у науковій літературі визначається як принцип здійснення публічної влади, і як метод публічного управління, власне процес змін у публічному управлінні, коли переважна більшість повноважень переходить від загальнодержавних органів публічної влади до місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування [1], який здійснюється у політичній, адміністративній, фінансовій, економічній сферах [2, с. 38; 4, с. 73; 5, с. 19]. При цьому відбувається передача відповідальності за прийняття рішень і адміністрування державних функцій органам місцевого самоврядування, що не контролюються центральним урядом, але в кінцевому підсумку підзвітні йому, залучення до процесу публічного управління на загальнодержавному та місцевому рівнях, одночасно із здійсненням фінансової та економічної децентралізації.

В цілому можемо зазначити, що реформа децентралізації публічної влади, проведена у 2015–2020 роках по суті є поверненням до традицій місцевого самоврядування, більш відомих в історичній та конституційно-правовій науках як магдебурзьке право. Хоча останнє не є суто українським правовим інститутом і походить із Німеччини (оскільки являє по суті собою збірник законів (статутів), правил XIII ст., джерелами якого були «Саксонське зеркало» і право магдебурзьких шеффенів), однак із входженням українських земель до складу Королівства Польського та Великого князівства Литовського, а в подальшому — до складу Речі Посполитої, відповідні правила були прийняті при визначенні повноважень публічної влади в містах, яким надавалася автономія або незалежність від судової та адміністративної влади місцевих феодалів [11, с. 22]. Магдебурзьке право закріплювало права міських станів, ремісників, встановлювало порядок обрання і функції

органів самоврядування (магістрату, бургомистра, міських радників), врегульовувало цивільні, кримінальні, господарські та інші правовідносини на рівні кожного із міст [9, с. 310–311]. Привілеї, передбачені магдебурзьким правом та їх обсяг визначалися правовими актами польських королів та великих князів литовських (на Закарпатті, що входило до складу Угорського королівства — актами угорських королів) і як правило стосувалися не усього населення міста, а лише представників міського стану (представники інших станів магдебурзьким правом не керувалися), а на початковому етапі — лише представників німецької національної меншини у містах. Як правильно зазначає К. В. Мануїлова, по суті окремі міста, які були наділені магдебурзьким привілеєм, являли собою міські територіальні громади [10, с. 42]. Децентралізація публічної влади, що була проведена на українських землях на рівні міст в контексті адаптації магдебурзького права, збереглася після створення Української гетьманської держави, а протягом певного часу — й після входження українських земель до складу російської та Австро-Угорської імперій (остаточно магдебурзьке право було скасовано лише у 1835 році). В подальшому попри відновлення обмеженого місцевого самоврядування після проведення земської реформи в Росії у 1864 році, аж до проведення реформи децентралізації 2015–2020 років в Україні говорити про децентралізацію публічної влади в Україні навряд чи можливо: земства мали обмежене коло повноважень; нетривалий характер українських національних держав під час української національної революції 1917–1921 років та непрості умови їх функціонування, не призвели до реалізації реформи публічної влади, запланованої в контексті впровадження положень Конституції УНР 1918 року; радянські органи місцевого самоврядування мали обмежені повноваження порівняно із центральними органами виконавчої влади.

Засади сучасної децентралізації можемо простежити вже в тексті Конституції України, ст. 132 якої передбачає, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації і децентралізації у здійсненні державної влади; у ст. 140 Конституції України було визначено, що місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст (районні та обласні ради) [12]. В той же час, до прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», положення ст. ст. 132 та 140 Конституції України не були реалізовані, оскільки по-перше не було створено територіальних громад як суб'єктів публічної

влади (але існували не передбачені Конституцією України суб'єкти, як міста обласного підпорядкування, сільські та селищні ради як органи місцевого самоврядування і одночасно — адміністративно-територіальні одиниці), по-друге, вони не були наділені чіткими повноваженнями, в тому числі у сфері освіти, охорони здоров'я, управління комунальним майном тощо, саме як власними повноваженнями, а не повноваженнями, які виконуються місцевими державними адміністраціями. Згаданий закон передбачив організаційно-правовий механізм створення об'єднаних територіальних громад, а також те, що у населених пунктах, які не є центрами територіальної громади її інтереси повинен забезпечувати обраний представниками старостинського округу староста [8: 13]. В подальшому було прийнято низку важливих законів, якими визначено: статус старост, коло повноважень, а також підстави та порядок дострокового припинення повноважень (Закон України № 1848-VIII); порядок добровільного приєднання територіальних громад до вже утворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ) (Закон України № 1851-VIII); особливості об'єднання територіальних громад, розташованих на територіях суміжних районів (Закон України № 1923-VIII); щодо добровільного приєднання територіальних громад сіл, селищ до територіальних громад міст республіканського Автономної Республіки Крим, обласного значення (Закон України № 2379-VIII), а також відповідні зміни до бюджетного законодавства, податкового законодавства, законодавства про місцеve самоврядування, яким істотно розширено повноваження органів місцевого самоврядування відповідних територіальних громад, розмежовано власні та делеговані повноваження, передусім за рахунок повноважень місцевих органів виконавчої влади та місцевих рад районного і обласного рівня. Також З 1 січня 2015 року вступили в дію зміни до Податкового та Бюджетного кодексів, які розширили фінансові можливості місцевого самоврядування, а в майбутньому дозволяють зробити економічно самодостатніми та спроможними і нові об'єднані громади [14, с. 6]. Завершення реформи децентралізації у 2020 році було спрямоване також на усунення проблеми неузгодженості повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади загалом, а також функцій та повноважень між місцевими радами ОТГ та районними державними адміністраціями (РДА) й районними радами [7, с. 28].

Децентралізація місцевої публічної влади в Україні є однією з ключових реформ, спрямованих на посилення демократичних засад управління та підвищення ефективності функціонування місцевого самоврядування та державної виконавчої влади на регіональному рівні. Питання впровадження децентралізації — це питання визначення балансу влади, повноважень та підзвітності [6, с. 18]. Одним із основоположних документів, відповідно

до якого здійснювалася перебудова публічної влади на регіональному та місцевому рівнях, делегування повноважень державної влади органам місцевого самоврядування, перерозподіл бюджетних коштів та податкових надходжень передусім на реалізацію повноважень місцевих органів публічної адміністрації стала Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, схвалена ще в квітні 2014 року [15]. Її схвалення та подальша реалізація стала важливим етапом у процесі переосмислення ролі регіональних органів влади. Зважаючи на євроінтеграційний курс проголошених реформ, особливого значення набуває європейське розуміння сутності децентралізації публічної влади [3, с. 65]. Важливим у цьому аспекті має стати збереження результатів децентралізації публічної влади та продовження реформ в умовах повоєнної відбудови, а також врахування висновків Ради Європи відповідності заходів щодо імплементації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади як її положенням, так і положенням Європейської хартії місцевого самоврядування.

Зазначене можемо простежити на прикладі висновку Ради Європи щодо проекту закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» (законопроект наразі прийнято у першому читанні і який готується до другого читання [16]). Попри в цілому позитивну характеристику законопроекту, зокрема в частині: визначення політичної відповідальності керівників місцевих органів виконавчої влади перед органом місцевого самоврядування через висловлення ним недовіри, закріплення статусу голів та заступників голів місцевих державних адміністрацій як державних службовців, які призначаються виключно за результатами конкурсного відбору, створення з цією метою постійно діючого колегіального органу, закріплення максимального строку перебування голови місцевого самоврядування на посаді, збереження за місцевими державними адміністраціями лише нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування, прийнятих в межах власних та делегованих повноважень, у висновку містяться й пропозиції щодо удосконалення ряду положень, що негативно позначаються на децентралізації публічної влади. Основним недоліком законопроекту визначено нечітке розмежування повноважень між обласним та районним місцевими державними адміністраціями, між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, нечітке розмежування власних та делегованих повноважень. Останнє вже була визначене як основна проблема у Рекомендації 348(2013)5 та пізніше в останньому Моніторинговому звіті Конгресу щодо України, де було запропоновано уточнити розподіл функцій

та повноважень між різними рівнями влади та усунути дублювання, крім того, забезпечити комплексну і стабільну систему відповідних консультацій з органами місцевого самоврядування та їхніми асоціаціями. Визначено, що дублювання функцій та повноважень може стати загрозою для місцевої автономії, оскільки вищі органи влади зазвичай мають більше фінансових, організаційних та людських ресурсів. На практиці ці державні органи можуть прагнути взяти під контроль найпривабливіші повноваження держави, можливо, залишаючи тільки їх виконання (чи навіть лише найбільш незручну частину цього) органам місцевого самоврядування. Негативно оцінено й надмірно широке формулювання предмету нагляду місцевих державних адміністрацій за діяльністю органів місцевого самоврядування — предметом нагляду можуть бути індивідуальні акти, що містять ознаки прийняття органом місцевого самоврядування рішень не на підставі, не в межах повноважень або не у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України або містять ознаки будь-якої дискримінації окремої особи та/або групи осіб [17].

Інший документ Ради Європи — її висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», схвалений 3 грудня 2024 року зазначає, що не виконано положення Концепції щодо створення виконавчих органів обласних і районних рад та чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування районного рівня та рівня громад. Також зазначається на обмеженій фінансовій автономії в умовах правового режиму воєнного стану, існуванні в Україні різних моделей врядування за-

лежно від територіального статусу, безпекової ситуації та спроможності місцевого самоврядування. Ця рецентралізація, зумовлена широкомасштабним російським вторгненням, хоч і вважається необхідною в умовах воєнного стану, відступає від принципів Європейської хартії місцевого самоврядування [18].

Висновки і перспективи подальших досліджень. На сьогодні в Україні спостерігається позитивна динаміка у справі децентралізації влади: завершено реформу адміністративно-територіального поділу, сформовано ОТГ, яким у розпорядження передано землю і комунальну власність. Звичайно, в умовах правового режиму воєнного стану відбувається деяке звуження повноваження органів місцевого самоврядування, а подекуди й передача їх повноважень військовим адміністраціям, але після припинення дії цього правового режиму, важливим є подальше вдосконалення організаційно-правового механізму проведення децентралізації публічної влади в Україні. Можемо констатувати, що хоча станом на сьогодні уже завершено децентралізацію публічної влади на рівні територіальних громад та районів, однак реформа стикається з низкою викликів, серед яких правова невизначеність, недосконалість нормативно-правової бази та певний «відкат» реформи, викликані умовами відсічі російського вторгнення та необхідністю здійснення заходів воєнного стану спеціально створеними органами військово-цивільного управління — військовими адміністраціями.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на правовій природі фінансової децентралізації публічної влади.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Гаврік Р. О. Доктринальні питання визначення поняття децентралізації та місцевої публічної влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія Право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-01-07>
2. Глизнер С. В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Політикус*. 2019. Вип. 1. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-1-36-40>
3. Гончаренко О. А. Децентралізація як тенденція розвитку місцевого управління в європейських країнах. *Право та інновації*. 2017. № 4 (20). С. 62–68. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/302/242> (дата звернення: 30.01.2026).
4. Касич А. О., Петрушко А. С. Управління процесами децентралізації: зарубіжний досвід та стратегічні завдання для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 71–77. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/12.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
5. Кулішенко Т. Ю. Децентралізація державної влади: основні підходи. *Вісник Донецького національного університету. Серія Політичні науки*. 2016. № 1. С. 17–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdonnupn_2016_1_5 (дата звернення: 29.01.2026).

6. Цабека А.В. Поняття децентралізації та зарубіжний досвід її імплементації. *Правові горизонти*. 2018. Вип. 8(21). С. 15–20. URL: [https://old.legalhorizons.com.ua/web/uploads/pdf/Правові%20горизонти_Вип.%208\(21\)_15-20.pdf](https://old.legalhorizons.com.ua/web/uploads/pdf/Правові%20горизонти_Вип.%208(21)_15-20.pdf) (дата звернення: 30.01.2026).
7. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Political Studies*. 2021. № 1. С. 22–40. DOI:10.53317/2786-4774-2021-1-2.
8. Ковальчук І.В. Правовий аспект реформи децентралізації в Україні в розрізі євроінтеграційних процесів. *Теорія та практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 червня 2018 р.). Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 241–243.
9. Кулі-Іванченко К.К. Інститут децентралізації публічної влади в Україні: історико-правовий аспект. *Правове життя сучасної України*: у 3 т.: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 15 трав. 2020 р.) / відп. ред. М.Р. Аракелян. Одеса: Гельветика, 2020. Т. 1. С. 310–313.
10. Мануїлова К.В. Українські територіальні громади (IX–XXI століть): історико-правовий аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки*. 2019. Т. 30 (69), № 4. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2019/4.7>
11. Щербініна О.В., Соловей М.К. Генеза міського самоврядування: історико-правовий аспект. *Європейські перспективи*. 2013. № 5. С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2013_5_6 (дата звернення: 30.01.2026).
12. Конституція України від 28 червня 1996 року (із наступними змінами та доповненнями). *Верховна Рада України — Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 29.01.2026).
13. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лютого 2015 року. *Верховна Рада України — Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 29.01.2026).
14. Суть реформи органів місцевого самоврядування (децентралізації). *International Centre for Policy Studies*. URL: https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verстка_decentralizaciya.pdf (дата звернення: 30.01.2026).
15. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схвалена розпорядженням КМУ від 1 квітня 2014 року № 333-р. *Верховна Рада України — Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р#Text> (дата звернення: 29.01.2026).
16. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні». *Верховна Рада України — Законопроекти*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 (дата звернення: 29.01.2026).
17. Висновок щодо проекту Закону «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні», схвалений 21 лютого 2024 року. *Комітет міністрів Ради Європи*. URL: <https://rm.coe.int/cegg-lex-2024-1-local-state-administrations-draft-law-4298-as-of-21-fe/1680aea85f> (дата звернення: 30.01.2026).
18. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні», схвалений 3 грудня 2024 року. *Комітет міністрів Ради Європи*. URL: <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a> (дата звернення: 30.01.2026).

References

1. Havrik, R. O. (2023). Doktrylni pytannia vyznachennia poniattia detsentralizatsii ta mistsevoi publichnoi vlady [Doctrinal issues of defining the concept of decentralization and local public authority]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-01-07> [in Ukrainian].
2. Hlyzner, S. V. (2019). Poniattia, typy ta prychny zaprovadzhennia detsentralizatsii v Ukraini [Concept, types and reasons for the introduction of decentralization in Ukraine]. *Politykus*, 1, 36–40. <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-1-36-40> [in Ukrainian].
3. Honcharenko, O. A. (2017). Detsentralizatsiia yak tendentsiia rozvytku mistsevoho upravlinnia v yevropeiskykh krainakh [Decentralization as a trend in the development of local government in European countries]. *Pravo ta innovatsii*, 4 (20), 62–68. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/302/242> [in Ukrainian].
4. Kasych, A. O., Petrushko, A. S. (2017). Upravlinnia protsesamy detsentralizatsii: zarubizhnyi dosvid ta stratehichni zavdannia dlia Ukrainy [Management of decentralization processes: foreign experience and strategic tasks for Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, 13, 71–77. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/12.pdf [in Ukrainian].
5. Kulishenko, T. Yu. (2016). Detsentralizatsiia derzhavnoi vlady: osnovni pidkhody [Decentralization of state power: basic approaches]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Politychni nauky*, 1, 17–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdonnupn_2016_1_5 [in Ukrainian].
6. Tsabeka, A. V. (2018). Poniattia detsentralizatsii ta zarubizhnyi dosvid yii implementatsii [The concept of decentralization and foreign experience of its implementation]. *Pravovi horyzonty*, 8(21), 15–20. URL: [https://old.legalhorizons.com.ua/web/uploads/pdf/Pravovi%20horyzonty_Vyp.%208\(21\)_15-20.pdf](https://old.legalhorizons.com.ua/web/uploads/pdf/Pravovi%20horyzonty_Vyp.%208(21)_15-20.pdf) [in Ukrainian].
7. Horbatiuk, M. (2021). Reforma detsentralizatsii v Ukraini: problemy zdiisnennia v umovakh suspilnoi kryzy [Decentralization reform in Ukraine: problems of implementation in conditions of social crisis]. *Political Studies*, 1, 22–40. DOI:10.53317/2786-4774-2021-1-2 [in Ukrainian].

8. Kovalchuk, I. V. (2018). Pravovyi aspekt reformy detsentralizatsii v Ukraini v rozrizi yevrointehratsiinykh protsesiv [Legal aspect of decentralization reform in Ukraine in the context of European integration processes]. *Teoriia ta praktyka adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva YeS: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv, 8 chervnia 2018 r.)*. Kyiv: Vydavnychiy dim "Helvetyka", 241–243 [in Ukrainian].
9. Kuli-Ivanchenko, K. K. (2020). Instytut detsentralizatsii publichnoi vlady v Ukraini: istoryko-pravovyi aspekt [Institute of Decentralization of Public Power in Ukraine: Historical and Legal Aspect]. *Pravove zhyttia suchasnoi Ukrainy: u 3 t.: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Odesa, 15 trav. 2020 r.) / vidp. red. M. R. Arakelian*. Odesa: Helvetyka, 1, 310–313 [in Ukrainian].
10. Manuilova, K. V. (2019). Ukrainski terytorialni hromady (IX–KhKhI stolit): istoryko-pravovyi aspekt [Ukrainian Territorial Communities (IX–XXI Centuries): Historical and Legal Aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Istorychni nauky*, 30 (69), 4, 40–44. <https://doi.org/10.32838/2663-5984/2019/4.7> [in Ukrainian].
11. Shcherbinina, O. V., Solovei, M. K. (2013). Heneza miskoho samovriaduvannia: istoryko-pravovyi aspekt [The Genesis of Urban Self-Government: Historical and Legal Aspect]. *Yevropeiski perspektyvy*, 5, 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2013_5_6 [in Ukrainian].
12. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 roku (iz nastupnymy zminamy ta dopovnenniamy) [Constitution of Ukraine of June 28, 1996 (with subsequent amendments and supplements)]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Zakonodavstvo Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].
13. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 5 liutoho 2015 roku [On Voluntary Association of Territorial Communities: Law of Ukraine of February 5, 2015]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Zakonodavstvo Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].
14. Sut reformy orhaniv mistsevoho samovriaduvannia (detsentralizatsii) [The essence of the reform of local self-government bodies (decentralization)]. *International Centre for Policy Studies*. URL: https://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/verstka_decentralizaciya.pdf [in Ukrainian].
15. Kontseptsiiia reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini, skhvalena rozporiadzhenniam KMU vid 1 kvitnia 2014 roku № 333-r. [The concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine, approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 1, 2014 No. 333-p]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Zakonodavstvo Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-r#Text> [in Ukrainian].
16. Proiekt Zakonu pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro mistsevi derzhavni administratsii" ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia terytorialnoi orhanizatsii vykonavchoi vlady v Ukraini" [Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine "On Local State Administrations" and Certain Other Legislative Acts of Ukraine on Reforming the Territorial Organization of Executive Power in Ukraine"]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Zakonoproieky*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293 [in Ukrainian].
17. Vysnovok shchodo proiektu Zakonu "Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro mistsevi derzhavni administratsii" ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia terytorialnoi orhanizatsii vykonavchoi vlady v Ukraini", skhvaleny 21 liutoho 2024 roku [Opinion on the Draft Law "On Amendments to the Law of Ukraine "On Local State Administrations" and Certain Other Legislative Acts of Ukraine on Reforming the Territorial Organization of Executive Power in Ukraine", approved on February 21, 2024]. *Komitet ministriv Rady Yevropy*. URL: <https://rm.coe.int/cegg-lex-2024-1-local-state-administrations-draft-law-4298-as-of-21-fe/1680aea85f> [in Ukrainian].
18. Vysnovok shchodo "Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini", skhvaleny 3 hrudnia 2024 roku [Opinion on the "Concept of Reforming Local Self-Government and territorial organization of power in Ukraine", approved on December 3, 2024]. *Komitet ministriv Rady Yevropy*. URL: <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації: 30.03.2026

УДК 351:332.1

Романюк Юрій Миколайович*аспірант кафедри публічного врядування
Національного університету «Львівська політехніка»***Romanyuk Yuriy***Postgraduate Student of the Department of Public Governance**Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0006-4083-2508

Бліщук Катерина Михайлівна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного врядування
Національний університет «Львівська політехніка»***Blishchuk Kateryna***Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Department of Public Governance**Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-8154-6608

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-2

ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

PUBLIC MANAGEMENT TOOLS FOR LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління України, зумовлені реформою децентралізації, воєнними викликами та необхідністю повоєнного відновлення, актуалізують питання підвищення результативності інструментів впливу органів місцевого самоврядування на розвиток територій. Проблематика посилюється нерівномірністю соціально-економічного розвитку територій, різною інституційною спроможністю громад, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатнім рівнем інтеграції сучасних управлінських інструментів у практику діяльності органів місцевого самоврядування. Це зумовлює потребу в розробленні комплексного підходу до формування, добору та застосування управлінських інструментів, здатних забезпечити стійке економічне зростання громад та підвищення їх конкурентоспроможності.

Мета. Мета статті полягає у вивченні інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком, порівнянні їх особливостей та аналізі можливостей їх застосування в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) правові норми національного законодавства щодо інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері публічного управління місцевим економічним розвитком.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, таких як аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до класифікації інструментів публічного управління; системний підхід – для обґрунтування їх взаємозв'язку в межах місцевого економічного розвитку; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі нормативних, інституційних, фінансових і цифрових механізмів у формуванні управлінської спроможності територіальних громад.

Результати. У статті розглянуто основні інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком. Визначено, що місцевий економічний розвиток у сучасних умовах розглядається як системний процес формування конкурентоспроможності територіальної громади шляхом ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та розвитку людського капіталу. Відмічено, що інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком доцільно трактувати як сукупність правових, організаційних, фінансово-



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

економічних та інформаційно-комунікаційних засобів впливу органів місцевого самоврядування на суб'єктів господарювання та соціально-економічні процеси в межах території громади.

Представлено основні нормативно-правові акти як інструменти, які визначають місцевий економічний розвиток та особливості публічного управління ним. Проаналізовано основні види фінансових інструментів місцевого економічного розвитку. Розглянуто інституційні інструменти, які забезпечують організаційне впровадження політики місцевого економічного розвитку і сприяють формуванню ефективного бізнес-клімату, зниженню адміністративних бар'єрів та активізації підприємницької ініціативи в територіальних громадах. Окремо подано цифрові інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком. Підсумовано, що результативність публічного управління місцевим економічним розвитком визначається не лише наявністю відповідних інструментів, а й рівнем управлінської спроможності органів місцевого самоврядування забезпечити їх системну реалізацію.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях функціонування різних моделей публічного управління з реалізації політики економічного розвитку територій у країнах світу.

Ключові слова: публічне управління, місцевий економічний розвиток, інструменти, нормативно-правова база, фінансове забезпечення, цифровізація.

Summary. Introduction. Modern transformation processes in the public administration system of Ukraine, caused by the decentralization reform, military challenges and the need for post-war reconstruction, actualize the issue of increasing the effectiveness of instruments of influence of local self-government bodies on the development of territories. The problem is exacerbated by the uneven socio-economic development of territories, different institutional capacities of communities, limited financial resources and insufficient level of integration of modern management instruments into the practice of local self-government bodies. This necessitates the development of a comprehensive approach to the formation, selection and application of management instruments capable of ensuring sustainable economic growth of communities and increasing their competitiveness.

Purpose. The purpose of the article is to study the tools of public management of local economic development, compare their features, and analyze the possibilities of their application in modern conditions.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) legal norms of national legislation on public management instruments of local economic development; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of public management of local economic development.

In the process of the study, a complex of general scientific and special methods was used, such as analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to the classification of public management instruments; a systemic approach – to substantiate their relationship within the framework of local economic development; structural and functional analysis – to determine the role of regulatory, institutional, financial and digital mechanisms in the formation of the management capacity of territorial communities.

Results. The article considers the main instruments of public management of local economic development. It is determined that local economic development in modern conditions is considered as a systemic process of forming the competitiveness of a territorial community through the effective use of existing resource potential, attracting investments, stimulating entrepreneurship and developing human capital. It is noted that the instruments of public management of local economic development should be interpreted as a set of legal, organizational, financial, economic and information and communication means of influence of local self-government bodies on economic entities and socio-economic processes within the territory of the community.

The main regulatory legal acts are presented as instruments that determine local economic development and the features of its public management. The main types of financial instruments of local economic development are analyzed. Institutional instruments that ensure the organizational implementation of local economic development policies and contribute to the formation of an effective business climate, reducing administrative barriers and activating entrepreneurial initiative in territorial communities are considered. Digital tools of public management of local economic development are presented separately. It is concluded that the effectiveness of public management of local economic development is determined not only by the availability of appropriate tools, but also by the level of management capacity of local self-government bodies to ensure their systematic implementation.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the peculiarities of the functioning of various models of public administration for the implementation of the policy of economic development of territories in countries around the world.

Key words: public administration, local economic development, tools, regulatory framework, financial support, digitalization.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в системі публічного управління України, зумовлені реформою децентралізації, воєнними викликами та необхідністю повоєнного відновлення, актуалізують питання підвищення результативності інструментів впливу органів місцевого самоврядування на розвиток територій. Імплементация положень законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про засади державної регіональної

політики» розширили повноваження територіальних громад у сфері стратегічного планування, управління ресурсами та стимулювання підприємницької активності. Водночас на практиці спостерігається розрив між формально наданими повноваженнями та реальними управлінськими можливостями громад щодо формування стійкої локальної економіки.

Проблематика посилюється нерівномірністю соціально-економічного розвитку територій, різною

інституційною спроможністю громад, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатнім рівнем інтеграції сучасних управлінських інструментів у практику діяльності органів місцевого самоврядування. Значна частина громад застосовує переважно традиційні адміністративні та бюджетні механізми впливу, тоді як інструменти стратегічного планування, публічно-приватного партнерства, кластерної політики, стимулювання інновацій та залучення інвестицій використовуються фрагментарно або несистемно.

Додатковим викликом є необхідність синхронізації місцевої економічної політики з цілями Європейського Союзу та вимогами євроінтеграційних процесів, що передбачає впровадження принципів багаторівневого врядування, сталого розвитку та Smart-спеціалізації. Відсутність чітко структурованої системи інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком, їх класифікації, критеріїв відбору та оцінювання ефективності знижує результативність управлінських рішень і обмежує можливості територій щодо формування конкурентних переваг.

Таким чином, наукова проблема полягає в необхідності теоретичного обґрунтування та систематизації інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком з урахуванням сучасних інституційних трансформацій, ресурсних обмежень і потреб відновлення територій. Це зумовлює потребу в розробленні комплексного підходу до формування, добору та застосування управлінських інструментів, здатних забезпечити стійке економічне зростання громад та підвищення їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти формування та розвитку регіонального та місцевого розвитку розглядаються у працях багатьох науковців. Варто згадати таких вчених як Августин Р. [1], Демків І. [1], Карпов В. [2], Кизим М. [3], Ковальов А. [2], Корольова Т. [2], Котова І. [2], Лелеченко А. [4], Павлова Т. [2], Пастух К. [5], Семигуліна І. [3], Сментина Н. [2], Фіалковська А. [2], Ярошенко І. [3] та багато інших. Вони досліджують теоретико-організаційні аспекти публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій, вивчають особливості інструментарію політики розвитку і зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад та інструментарію місцевого економічного розвитку, аналізують чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями та обґрунтовують дію комплексного механізму формування й реалізації регіональної політики сталого розвитку в Україні.

Водночас, особливості організації системи публічного управління місцевим економічним розвитком потребують актуального наукового обґрунтування, зокрема, в контексті застосування інструментів управління місцевим економічним розвитком, що зумовило вибір теми даного дослідження.

Мета статті полягає у вивченні інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком, порівнянні їх особливостей та аналізі можливостей їх застосування в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) правові норми національного законодавства щодо інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері публічного управління місцевим економічним розвитком.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, таких як аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до класифікації інструментів публічного управління; системний підхід — для обґрунтування їх взаємозв'язку в межах місцевого економічного розвитку; структурно-функціональний аналіз — для визначення ролі нормативних, інституційних, фінансових і цифрових механізмів у формуванні управлінської спроможності територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Місцевий економічний розвиток у сучасних умовах розглядається як системний процес формування конкурентоспроможності територіальної громади шляхом ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, залучення інвестицій, стимулювання підприємництва та розвитку людського капіталу. Нормативно-правовою основою реалізації відповідних повноважень виступають положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [6], Закону України «Про засади державної регіональної політики» [7], Бюджетного кодексу України [8], які визначають компетенції органів місцевого самоврядування у сфері планування, фінансового забезпечення та стимулювання економічної активності на місцях.

Інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком доцільно трактувати як сукупність правових, організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-комунікаційних засобів впливу органів місцевого самоврядування на суб'єктів господарювання та соціально-економічні процеси. Їх систематизацію можна здійснювати за критеріями характеру впливу (прямі та непрямі), рівня формалізації (нормативні та програмні), а також за джерелами ресурсного забезпечення (бюджетні, позабюджетні, партнерські).

Сучасна парадигма публічного управління передбачає перехід від адміністративно-командних методів до інструментів партнерського типу, заснованих на принципах багаторівневого врядування, участі заінтересованих сторін та стратегічного менеджменту територій. Розглянемо основні інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком, які представлені на рис. 1.

Отже, до нормативно-правових інструментів належать місцеві регуляторні акти, програми

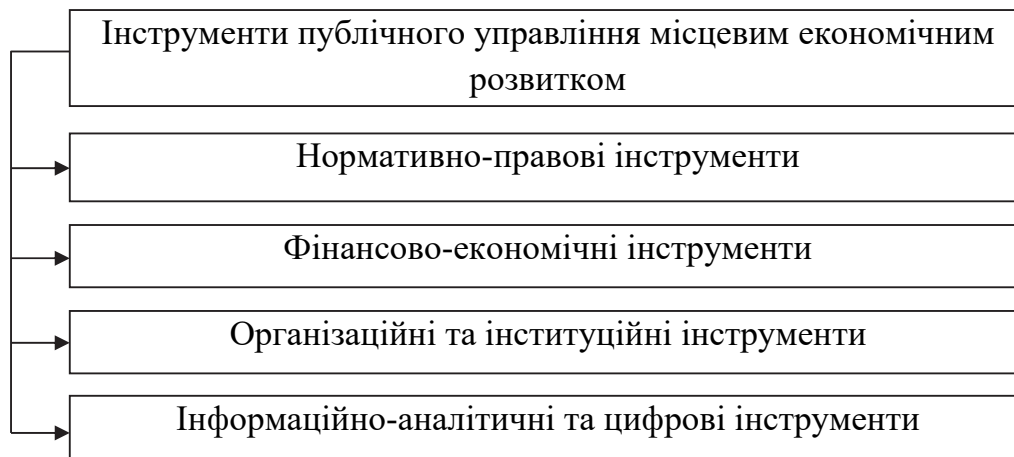


Рис. 1. Основні інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком

Джерело: розробка авторів

соціально-економічного розвитку, стратегії розвитку територіальних громад, рішення щодо встановлення місцевих податків і зборів, а також регламентація процедур землекористування та містобудівної діяльності. Стратегічне планування виступає базовим інструментом довгострокового впливу на економічні процеси, які відбуваються в територіальних громадах. Розроблення стратегій розвитку з урахуванням принципів Smart-спеціалізації та цілей сталого розвитку дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестування та сформувані конкурентні ніші громади. Водночас ефективність цього інструменту залежить від реалістичності фінансового забезпечення та інституційної спроможності його реалізації.

Нормативні інструменти формують правове середовище функціонування місцевої економіки та ви-

значають правила взаємодії суб'єктів господарювання й органів влади (табл. 1).

Щодо фінансово-економічних інструментів (табл. 2), то вони забезпечують ресурсну базу місцевого економічного розвитку і охоплюють механізми бюджетного регулювання, місцеве оподаткування, стимулювання інвестицій, підтримку малого та середнього підприємництва, використання грантових коштів та механізми публічно-приватного партнерства. Бюджетна децентралізація в сучасних умовах розширила дохідну базу територіальних громад, однак проблема ефективного управління фінансовими ресурсами в них залишається актуальною. Водночас важливе значення мають інструменти співфінансування проєктів місцевого розвитку, участь у програмах міжнародної технічної допомоги

Таблиця 1

Нормативно-правові акти, які визначають місцевий економічний розвиток

	Нормативно-правові акти	Призначення та завдання
		Базові законодавчі акти
1	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління комунальною власністю, затвердження програм соціально-економічного розвитку
2	Закон України «Про засади державної регіональної політики»	регламентує стратегічне планування регіонального розвитку
3	Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів»	передбачає механізми державної підтримки депресивних територій
4	Закон України «Про індустріальні парки»	створює правові умови для розвитку виробничої інфраструктури
		Нормативно-правові акти на місцевому рівні
1	Стратегії розвитку територіальних громад	визначають стратегічні та операційні цілі, Smart-індикатори, портфель проєктів
2	Програми підтримки малих та середніх підприємств	наприклад, передбачають компенсацію частини відсоткової ставки за кредитами або відшкодування витрат на участь у виставках
3	Регуляторні документи громади	– рішення про місцеві податки та збори (єдиний податок, податок на нерухомість); – положення про оренду комунального майна; – детальні плани територій

Джерело: розробка авторів

та використання можливостей міжмуніципального співробітництва. У контексті євроінтеграційних процесів в українській державі особливу роль відіграє орієнтація на стандарти та підходи Європейського Союзу щодо підтримки регіональної конкурентоспроможності, впровадження інновацій та трансформаційних процесів у напрямі «зеленої економіки».

Також розглянемо організаційні та інституційні інструменти, які включають створення агенцій місцевого економічного розвитку, центрів підтримки підприємництва, індустриальних парків, кластерних об'єднань та дорадчих органів при органах місцевого самоврядування. Інституційні інструменти забезпечують організаційне впровадження політики місцевого економічного розвитку і сприяють формуванню ефективного бізнес-клімату, зниженню адміністративних бар'єрів та активізації підприємницької ініціативи в територіальних громадах.

Окремо варто згадати публічно-приватне партнерство як фінансовий інструмент відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство». Його застосування є доцільним в контексті концесії комунальних об'єктів, створення спільних інфраструктурних проєктів (логістичних хабів, індустриальних зон) та енергосервісних контрактів (ESCO). Також на основі Закону України «Про співробітництво територіальних громад» функціонує міжмуніципальне співробітництво як ефективний фінансовий інструмент, відповідно до якого громади можуть спільно створювати комунальні підприємства, реалізовувати інфраструктурні проєкти та формувати спільні індустриальні майданчики.

Реалізацію міжмуніципальної співпраці доцільно поєднувати із застосуванням інструментів міжнародної грантової підтримки та міжнародної технічної допомоги (зокрема, проведення навчань і тренінгів для місцевого населення), а також державно-приватного (муніципально-приватного) партнерства

та створення кластерів у пріоритетних секторах місцевої економіки, зокрема туризму. Поряд із досягненням уже зазначених цілей ці інструменти також сприятимуть підвищенню якості людського капіталу гірських територіальних громад, активізації підприємницької активності місцевих мешканців і зменшенню рівня тіньової економіки (передусім у сфері надання послуг з розміщення туристів) [9].

Потрібно наголосити на тому, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування визначає їхню здатність ефективно поєднувати різні інструменти у комплексну систему. Недостатня координація між структурними підрозділами, брак фахових кадрів та відсутність системи моніторингу результативності знижують потенціал управлінського впливу на процеси в контексті місцевого економічного розвитку.

У сучасних умовах важливого значення у напрямі місцевого економічного розвитку набувають такі інформаційні інструменти як цифрові платформи, геоінформаційні системи, відкриті дані та електронні сервіси для бізнесу (табл. 3).

Використання цифрових рішень забезпечує прозорість управлінських процесів, покращує комунікацію з інвесторами та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі ефективної аналітики. Зокрема, впровадження систем моніторингу та оцінювання ефективності інформаційних та цифрових інструментів місцевого економічного розвитку дозволяє здійснювати коригування відповідних стратегій і програм, орієнтуючись на досягнуті соціально-економічні результати.

На основі аналізу інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком, представимо напрями його вдосконалення:

– налагодження міжрегіонального співробітництва укладення угод про співпрацю щодо економічного розвитку з іншими територіальними громадами;

Таблиця 2

Види фінансових інструментів місцевого економічного розвитку

№	Види	Приклади
1	Бюджетні інструменти	– місцеві програми економічного розвитку (фінансування підтримки малого та середнього підприємництва, інновацій, кластерів); – бюджет розвитку (капітальні видатки на інфраструктуру: дороги, інженерні мережі, ЦНАПи); – Державний фонд регіонального розвитку (фінансування інфраструктурних проєктів громад)
2	Податкові інструменти	– встановлення ставок місцевих податків; – податкові пільги для індустриальних парків; – зниження орендної плати за землю для інвесторів.
3	Залучення зовнішніх ресурсів	– грантові програми ЄС (Interreg, U-LEAD); – міжнародні фінансові організації (СБПР, НЕФКО); – муніципальні облигації (для великих міст).
4	Інструменти підтримки бізнесу	– часткова компенсація відсотків за кредитами; – ваучерна підтримка (інноваційні ваучери); – мікрогранти для релокованого бізнесу.

Джерело: розробка авторів

Таблиця 3

Цифрові інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком

	Цифрові інструменти	Приклади
1	Електронне врядування	– ProZorro — забезпечує прозорі закупівлі; – Prozorro.Продажі — електронні аукціони оренди та продажу майна; – Дія — цифрові послуги для бізнесу
2	Геоінформаційні системи (GIS)	– публічні кадастрові карти; – інвестиційні карти громади; – просторове планування територій
3	Аналітичні цифрові панелі (Dash Boards)	– моніторинг виконання бюджету; – індикатори економічного розвитку (кількість ФОП, обсяг надходжень ПДФО); – інтегровані системи підтримки управлінських рішень.
4	Smart-інструменти	– електронний документообіг; – онлайн-кабінет інвестора; – чат-боти для підприємців; – платформи громадського бюджету.

Джерело: розробка авторів

- створення постійно-діючої системи бізнес-освіти (підвищення рівня бізнес-освіченості працездатного населення), популяризація бізнес-освіти для молоді;
- формування механізму діалогу між владою та бізнесом, механізму реагування щодо вирішення проблем та врахування пропозицій бізнесу (наприклад, форуми підприємців);
- створення системи моніторингу громадської думки щодо проблем та перспектив в сфері економічного розвитку;
- створення системи фінансової підтримки для бізнесу (наприклад, фонд фінансової підтримки для суб'єктів бізнесу);
- створення інфраструктури для започаткування та розвитку підприємницької діяльності в громадах [10].

Розглянуті інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком мають комплексний характер і повинні застосовуватися системно, з урахуванням специфіки території, ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів конкретної територіальної громади. Зокрема, системний характер інструментів публічного управління місцевим економічним розвитком полягає у їх взаємодії — нормативні інструменти створюють «правила гри», інституційні забезпечують організаційну реалізацію, фінансові формують ресурсну базу, а цифрові та інформаційні підвищують ефективність, прозорість та аналітичність публічного управління.

Комплексне поєднання цих інструментів дозволяє територіальним громадам переходити від адміністративної моделі управління до проектно-орієнтованої, інвестиційно спрямованої та цифровізованої моделі місцевого економічного розвитку. Їх інтеграція в єдину модель управління створює передумови для формування конкурентоспроможної, фінансово результативної та інституційно стійкої територіальної громади.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, інструменти публічного управління місцевим економічним розвитком формують багаторівневу систему впливу на соціально-економічну динаміку територіальних громад. А саме, нормативні інструменти визначають правові рамки стратегічного планування та реалізації політики розвитку; інституційні — забезпечують організаційну спроможність громад до підготовки та впровадження проектів; фінансові — формують ресурсну основу економічних перетворень, а цифрові — підвищують прозорість, підзвітність і швидкість управлінських процесів. Ефективність місцевого економічного розвитку безпосередньо залежить від узгодженості та синергії зазначених інструментів.

Водночас встановлено, що сучасний етап розвитку територіальних громад вимагає переходу від нецільового використання окремих інструментів до комплексної, інтегрованої моделі управління, орієнтованої на проектний підхід, залучення інвестицій та цифровізацію управлінських процесів. Посилення ролі стратегічного планування, активізація можливостей публічно-приватного партнерства, розширення можливостей бюджетного стимулювання підприємництва та впровадження цифрових платформ управління створюють передумови для формування стійкої локальної економіки. Загалом, результативність публічного управління місцевим економічним розвитком визначається не лише наявністю відповідних інструментів, а й рівнем управлінської спроможності органів місцевого самоврядування забезпечити їх системну реалізацію.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях функціонування різних моделей публічного управління з реалізації політики економічного розвитку територій у країнах світу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2023. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>; URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/184/161/411> (дата звернення: 05.02.2026).
2. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика : монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.]; за заг. ред. А. І. Ковальова. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413 с. DOI: <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3>
3. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. *Проблеми економіки*. 2022. № 2 (52). С. 83–92.
4. Лелеченко А. П. Комплексний механізм формування й реалізації регіональної політики сталого розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70), № 2. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/20>
5. Пастух, К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 186–206. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 03.02.2026).
8. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Демків І. О., Струмецький О. І. Проблемні аспекти та інструментарій забезпечення економічного розвитку територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-99-104>
10. Осадчук С. Вдосконалення інструментів місцевого економічного розвитку територій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1. С. 127–131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_22 (дата звернення: 05.02.2026).

References

1. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2023). Instrumentariy polityky rozvytku ta zmitsnennya konkurentospromozhnosti ekonomiky terytorial'nykh hromad [Toolkit for development policy and strengthening the competitiveness of the economy of territorial communities]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 8. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4> Retrieved from <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/184/161/411> [in Ukrainian].
2. Koval'ov, A. I. (Ed.), Korol'ova, T. S., Smentyna, N. V., Pavlova, T. V., Karpov, V. A., Fialkovs'ka, A. A., & Kotova, I. M. (2021). *Instrumentariy mistsevoho ekonomichnoho rozvytku: Teoriya, metodolohiya, praktyka* [Toolkit of local economic development: Theory, methodology, practice]. Kyiv: FOP Hulyayeva V. M. <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3> [in Ukrainian].
3. Kyzym, M. O., Semyhulina, I. B., & Yaroshenko, I. V. (2022). Chynnyky prostorovoho rozvytku terytorial'nykh hromad u systemi publichnoho upravlinnya terytoriyamy [Factors of spatial development of territorial communities in the system of public administration of territories]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economy*, 2(52), 83–92 [in Ukrainian].
4. Lelechenko, A. P. (2020). Kompleksnyy mekhanizm formuvannya y realizatsiyi rehional'noyi polityky staloho rozvytku v Ukrayini [A comprehensive mechanism for the formation and implementation of regional sustainable development policy in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya — Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 31(70), 2, 121–126. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/20> [in Ukrainian].
5. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnya ta administruvannya v zabezpechenni staloho rozvytku terytoriy: Teoretyko-orhanizatsiynyy aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: Theoretical and organizational aspect]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya — Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(11), 186–206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206) [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997). *Pro mistseve samovryaduvannya v Ukrayini: Law of Ukraine No. 280/97-BP dated May 21, 1997* [On local self-government in Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> [in Ukrainian].

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro zasady derzhavnoyi rehional'noyi polityky: Law of Ukraine No. 156-VIII dated February 5, 2015* [On the principles of state regional policy]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> [in Ukrainian].

8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Byudzhetnyy kodeks Ukrayiny: Code of Ukraine No. 2456-VI dated July 8, 2010* [Budget Code of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> [in Ukrainian].

9. Demkiv, I. O., & Strumets'kyi, O. I. (2024). Problemni aspekty ta instrumentariy zabezpechennya ekonomichnoho rozvytku terytorial'nykh hromad [Problematic aspects and tools for ensuring the economic development of territorial communities]. *Biznes-Inform — Business Inform*, 8, 99–104. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-99-104> [in Ukrainian].

10. Osadchuk, S. (2021). Vdoskonalennya instrumentiv mistsevoho ekonomichnoho rozvytku terytoriy [Improving the instruments of local economic development of territories]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya — Current Problems of Public Administration*, 1, 127–131. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_22 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 18.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

УДК 351.77:316.334.5(477)

Саєвич Роман Володимирович*доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка***Saievych Roman***Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Assistant
Department of Public Administration and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-3155-6314*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-16

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ СУСПІЛЬНО-ВЛАДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC-AUTHORITY INTERACTION MECHANISMS IN A CRISIS ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Сучасні геополітичні загрози, зокрема повномасштабна військова агресія, радикально трансформують умови функціонування органів місцевого самоврядування в Україні. Традиційні ієрархічні моделі управління виявляються недостатньо ефективними в умовах фізичного руйнування інфраструктури та міграційних викликів, що обумовлює необхідність прискореної цифровізації механізмів взаємодії влади з громадськістю.

Мета. Метою статті є аналіз процесів цифрової трансформації суспільно-владної взаємодії в умовах кризового середовища та оцінка впливу технологічної готовності територіальних громад на їхню інституційну стійкість під час геополітичних викликів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є результати емпіричного аналізу громад, дані соціологічних опитувань та нормативно-правові акти воєнного стану. Використано методи системного підходу, кореляційного аналізу та глибинних інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування.

Результати. У статті встановлено, що цифровізація адміністративних процесів стала критичним чинником забезпечення безперервності управління. Виявлено сильний негативний кореляційний зв'язок ($r = -0.78$) між рівнем довоєнної цифровізації та часом відновлення управлінських функцій: громади з високим рівнем діджиталізації відновлювали роботу за 7–12 діб, тоді як громади з низьким рівнем – за 21–35 діб. Окреслено роль цифрових платформ (Viber, Telegram, Zoom) та державних сервісів («Дія») у підтримці зворотного зв'язку з населенням та ВПО в екстремальних умовах.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку уніфікованих стандартів кібербезпеки для муніципальних цифрових систем та нормативне закріплення «кризових» моделей електронного врядування.

Ключові слова: цифрова трансформація, суспільно-владна взаємодія, кризове середовище, геополітичні загрози, інституційна спроможність, електронне врядування.

Summary. Introduction. Modern geopolitical threats, including full-scale military aggression, radically transform the conditions for the functioning of local self-government bodies in Ukraine. Traditional hierarchical management models prove to be insufficiently effective under conditions of physical destruction and migration challenges.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the processes of digital transformation of public-authority interaction in a crisis environment and evaluate the impact of technological readiness of territorial communities on their institutional resilience.

Materials and methods. The study uses empirical analysis of communities, sociological survey data, and martial law regulations. Systemic approach and correlation analysis were applied.



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

Results. Digitalization of administrative processes has become a critical factor in ensuring management continuity. A strong correlation ($r = -0.78$) was found between the pre-war digitalization level and the recovery time of management functions. The role of digital platforms and "Diia" services in maintaining feedback with the population is outlined.

Discussion. Future research should focus on developing unified cybersecurity standards for municipal digital systems.

Key words: digital transformation, public-authority interaction, crisis environment, geopolitical threats, institutional capacity, e-governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української державності характеризується пошуком нових парадигм управління в умовах екстремальної нестабільності. Період 2022–2025 років став викликом, що детермінував необхідність докорінної реконцептуалізації цифрової трансформації механізмів суспільно-владної взаємодії. В умовах кризового середовища, зумовленого геополітичними загрозами, цифровізація трансформується з факультативного елемента модернізації у стратегічний інструмент забезпечення життєдіяльності територіальних громад. Особливого наукового та практичного інтересу набуває здатність органів місцевого самоврядування (ОМС) оперативно адаптувати комунікаційні процеси до цифрового формату, що дозволяє нівелювати наслідки руйнування фізичної інфраструктури та деструкції традиційних соціальних зв'язків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти взаємодії влади та громадськості досліджували такі вчені, як Р. Брукс [1], П. Вознюк [10], В. Засадко [2], Б. Карпінський [4], Г. Комарницька [5], О. Лиска [2], П. Петровський [7], О. Томнюк [2], М. Юрченко [2], В. Яблонський [10] та інші. Попри активне впровадження інновацій, теоретико-прикладні аспекти «форсованої цифровізації» муніципального управління в екстремальних умовах (зокрема під час активних бойових дій та тимчасової окупації територій) досі мають фрагментарний характер вивчення. Це зумовлює необхідність переосмислення пріоритетів, визначених у Стратегії розвитку інформаційного суспільства. В умовах кризового середовища формування якісного, інклюзивного та безпечного інформаційного простору стає не лише державною ціллю, а й базовою платформою для самореалізації громадян та їхньої безперервної, ефективної взаємодії з інституціями публічної влади. Так, Р. Брукс вважає, що комунікація стає стратегічною, тоді коли вона спрямовується на досягнення довгострокових, стратегічних цілей [1]. Згідно з чинним законодавством, органи місцевого самоврядування зобов'язані інформувати громаду про свою діяльність. Крім того, відповідно до статті 34 Конституції України, кожен громадянин має гарантоване право «вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб — на власний розсуд» [6].

Метою статті є обґрунтування напрямів цифрової модернізації механізмів взаємодії ОМС із громадськістю в умовах кризи та розробка рекомендацій

щодо підвищення інституційної стійкості громад через впровадження адаптивних цифрових рішень.

Виклад основного матеріалу. Критична необхідність реформування системи місцевого самоврядування в Україні в умовах перманентних криз зумовлює пріоритетність залучення громадян до процесів прийняття рішень. Актуальним завданням для ОМС залишається підвищення ефективності управлінської діяльності через забезпечення транспарентності та поглиблення співпраці з громадськістю [8].

Попри наявність ґрунтовних діагностичних розвідок у цій сфері [4; 5], особливої уваги заслуговують результати довоєнного моніторингу, проведеного Асоціацією міст України в межах міжнародного проекту «Формування політики, ґрунтованої на фактах, у сфері місцевого самоврядування в Україні» (спільно з норвезькими інституціями NIBR та KS). Ці дані продемонстрували стійкий скептицизм значної частини населення щодо реальних можливостей впливу на місцеву владу [2; 10].

Емпіричну основу порівняльного аналізу склали три типи джерел: офіційна статистика міських виконавчих комітетів; результати репрезентативних соціологічних опитувань населення; дані експертних інтерв'ю. Порівняльні характеристики вибірок дослідження наведено у табл. 1.

Довоєнний зріз демонстрував формально високу оцінку інклюзивності з боку владних інституцій. Зокрема, 99,1% опитаних експертів стверджували про врахування думки мешканців у тій чи іншій мірі (з них 23,6% — постійно, 54,7% — часто). Показово, що жоден з експертів не заперечив факту врахування громадської думки. Крім того, 87,4% респондентів-посадовців зазначили, що влада прислухається до громади, а 83,0% виступили проти пріоритетності інтересів владних структур над інтересами більшості населення. Ці суб'єктивні оцінки знаходили часткове підтвердження і в показниках офіційної статистики того періоду (табл. 2).

Для виявлення трансформацій у механізмах взаємодії в умовах сучасного кризового середовища, автором у 2024 році було проведено повторне дослідження. Це дозволило зіставити довоєнні тренди з актуальними настроями населення та посадовців у контексті нових геополітичних викликів.

На основі проведеного дослідження та зіставлення результатів із довоєнними показниками, можна виокремити декілька фундаментальних проблем, що детермінують сучасний стан суспільно-владної взаємодії:

Таблиця 1

Порівняльна характеристика вибірок дослідження у довоєнний період та в умовах кризи

Параметри порівняння	Довоєнний період (базовий)	Авторське дослідження (2024 р.)
Географія	15 міст (зокрема Вінниця, Львів, Кривий Ріг, Чернігів та ін.)	Територіальні громади в умовах кризи
Вибірка (громадськість)	1500 респондентів (100 осіб на місто)	1200 респондентів (з понад 2000 анкетованих)
Метод (громадськість)	Структуроване інтерв'ю «віч-на-віч»	Самозаповнення анкет
Вибірка (експерти)	225 осіб (149 депутатів, 76 посадовців)	50 представників органів влади
Похибка / Довірчий інтервал	2,6% при 95% інтервалі	Репрезентативна за віком та статтю

Джерело: сформовано автором

1. Когнітивний бар'єр та низька суб'єктність громадськості. Довоєнний період характеризувався критично низьким рівнем самосприйняття громадян як суб'єктів впливу. Усереднена оцінка власного впливу становила лише 1,5 бала за 4-бальною шкалою, при цьому 68,3% респондентів констатували повну відсутність можливості впливати на рішення. Цікаво, що експертні оцінки були дещо вищими (2,1 бала), проте загальний показник залишався в «червоній зоні». В умовах сучасних геополітичних викликів ситуація зазнала трансформацій: частка осіб, що відчують повну відсутність впливу, скоротилася до 49,6%, а сумарний показник тих, хто відчуває «певний» або «значний» вплив, зріс до 16,9% (проти 7,2% у довоєнний період). Це свідчить про поступове зростання громадської суб'єктності під тиском зовнішніх криз.

2. Криза довіри до інституційних платформ взаємодії. Громадські об'єднання (ОСББ, громадські ради, партії) наразі не повною мірою виконують функцію ефективних ліфтів впливу. Дослідження показало, що навіть активна участь в організаціях не гарантує впевненості у результаті: найвищий рівень відчуття впливу зафіксовано серед членів ОСББ (33,4%) та громадських рад (33,3%), а найнижчий — серед членів вуличних комітетів (18,2%). Це вказує на те, що участь у локальних об'єднаннях часто сприймається громадянами як вирішення побутових питань, а не як інструмент формування муніципальної політики.

3. Комунікаційний розрив та проблема ігнорування громадської думки. Песимізм населення значною мірою зумовлений переконаванням, що ОМС діють автономно від суспільних запитів. У довоєнний період 53,2% опитаних були впевнені, що їхня думка не буде врахована, а близько 70% песимістично налаштованих громадян вважали інтереси представників влади пріоритетнішими за суспільне благо. Проте результати 2024 року фіксують позитивний зсув у рівні партисипації: кількість громадян, які вбачають реальну можливість впливу на владу, зросла до 25%. Також, відбулися зміни в сприйнятті громадянами своїх можливостей впливати на рішення місцевої влади. Відповідаючи на запитання «Наскільки Ви можете впливати на процеси прийняття рішень на місцевому рівні?», переважна більшість респондентів зазначила, що вони або взагалі не впливають (49,6%), або чинять незначний вплив (26,3%). Лише 13,4% опитаних повідомили, що вони мають певний вплив, а 3,5% — мають значний вплив (рис. 1). Це підтверджує гіпотезу, що кризове середовище змушує владу та громаду до більш тісної та результативної конвергенції.

4. Інформаційний вакуум та дефіцит прозорості. Традиційні канали інформування демонструють низьку ефективність: охоплення населення місцевою пресою становить лише 4,3%. Проблема неналежної якості звітування про використання публічних коштів залишається гострою, особливо в обласних центрах, де рівень використання місцевих медіа

Таблиця 2

Показники, що характеризують врахування думки громадян місцевою владою

Показники	Узагальнене значення для групи міст, %
Частка задоволених звернень до ЦНАП	93,5
Частка звернень громадян, що вирішено позитивно або на які дано роз'яснення	89,2
Частка підтриманих ініціатив громадських рад	86,2
Частка підтриманих ініціатив консультативно-дорадчих органів	85,1
Частка вирішених звернень на гарячу лінію міста	58,4
Частка врахованих місцевих ініціатив	32,3
Частка підтриманих пропозицій, залишених у скриньках в ЦНАП	32,1

Джерело: сформовано автором на основі [10]

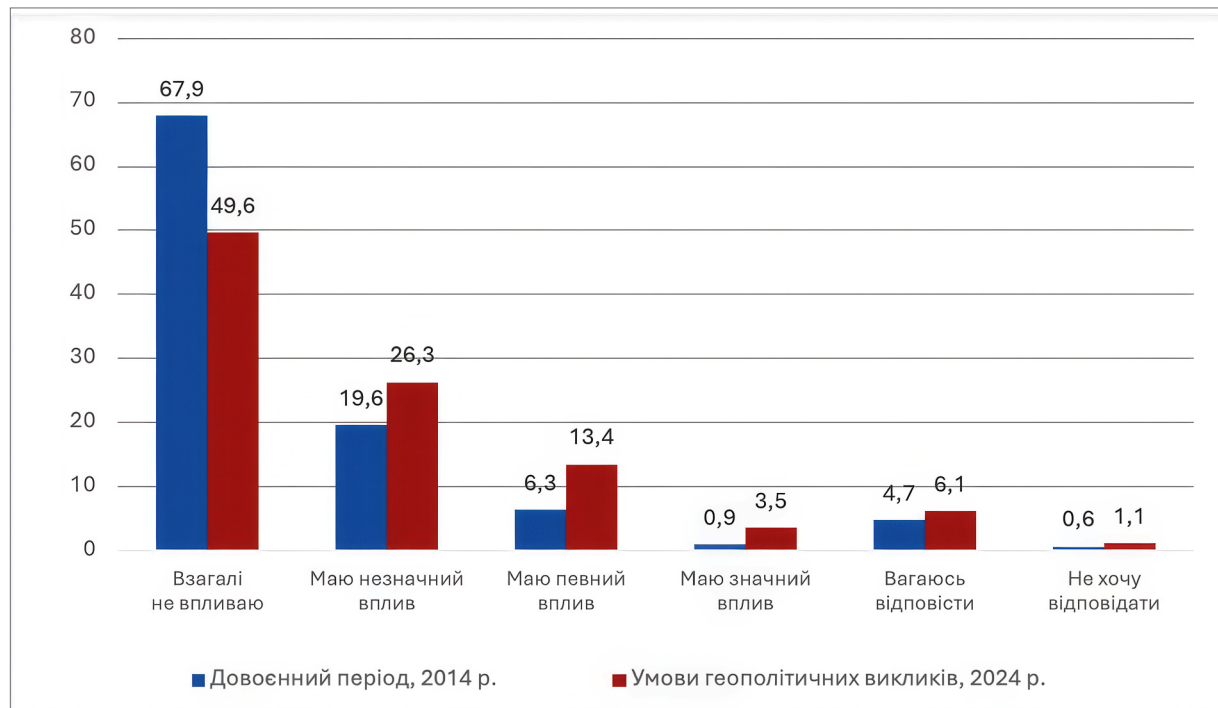


Рис. 1. Динаміка відповідей респондентів на питання «Наскільки Ви можете впливати на процеси прийняття рішень на місцевому рівні?», %

Джерело: розроблено автором

для висвітлення діяльності ОМС є нижчим, ніж у містах обласного значення. Отже, спостерігається поступовий перехід від пасивної моделі споживання управлінських послуг до активної участі, що є базисом для впровадження нових цифрових механізмів взаємодії.

Емпіричні дані свідчать про певну нерівномірність у реалізації комунікаційної політики: органи місцевого самоврядування в обласних центрах демонструють вищу інтенсивність медіаактивності порівняно з містами обласного значення, хоча кількісні показники залученого журналістського пулу в обох випадках залишаються співмірними (15,7 та 14,8 особи відповідно). У контексті цифрової трансформації критичного значення набуває не лише охоплення аудиторії (наклад, ефірний час), а якісні характеристики контенту. Середній рівень довіри до об'єктивності висвітлення діяльності міських рад та голів (3,2–3,3 бала) вказує на те, що форма представлення та змістовне наповнення інформації є потужнішими чинниками громадського інтересу, ніж технічні параметри трансляції.

Дослідження структури медіаспоживання виявило цікаву закономірність: телебачення залишається домінантним джерелом для всіх груп респондентів; для критично налаштованих громадян характерним є використання горизонтальних зв'язків («сарафанне радіо», колеги, знайомі); лояльна аудиторія частіше звертається до традиційних друкованих медіа. Важливим аспектом є те, що громадяни з високим рівнем задоволеності інформуванням (зокрема, щодо бю-

джетних витрат) демонструють вищу інтенсивність використання мультимедійних джерел. Це створює широку інформаційну базу для верифікації даних та формування незалежних висновків, що є основою стійкості суспільної думки в умовах кризи. Ключовим результатом аналізу є підтвердження гіпотези про пряму кореляцію між рівнем цифровізації управлінських процесів у довоєнний період та адаптивністю громад. Наявність розвинених цифрових інструментів взаємодії стала визначальним фактором збереження функціональності владних інститутів та ефективної комунікації з мешканцями в умовах кризового середовища (табл. 3).

Додатковий кореляційний аналіз показав сильний негативний зв'язок між рівнем цифровізації та часом відновлення базових управлінських функцій ($r = -0.78$, $p < 0.001$), що підтверджує гіпотезу про вплив довоєнної технологічної готовності на кризову стійкість громад.

Кризові умови воєнного стану виступили каталізатором докорінної перебудови взаємодії між інститутами влади та громадянами, що виявляється у таких ключових аспектах:

1. Екстремальна цифровізація управлінських процесів. Геополітичні виклики зумовили перехід до моделі «форсованої цифрової трансформації». Стратегічні цілі цифровізації, розраховані на середньострокову перспективу (3–5 років), були реалізовані в оперативному режимі протягом кількох місяців, що забезпечило безперервність державного управління.

Таблиця 3

Кореляційні зв'язки між рівнем цифрової трансформації адміністративних процесів та темпоральними показниками відновлення управлінської спроможності територіальних громад Харківської області в контексті безпекових викликів

Рівень імплементації цифрових технологій в управлінські процеси територіальної громади	Середньостатистичний часовий інтервал відновлення базових управлінських функцій (у добах)	Кількісні показники територіальних громад ($n = 26$)
Високий (понад 70% адміністративних процесів)	7–12	6
Середній (від 40% до 70% адміністративних процесів)	13–20	9
Низький (менше 40% адміністративних процесів)	21–35	11

Джерело: [3; 9, с. 87]

Примітка: Дослідження охоплювало 26 територіальних громад Харківської області, стратифікованих за рівнем імплементації цифрових технологій в управлінські процеси станом на лютий 2022 року. Кореляційний аналіз засвідчив наявність статистично значущого взаємозв'язку між рівнем цифровізації та темпоральними показниками відновлення управлінської спроможності в умовах безпекових викликів (коефіцієнт кореляції Пірсона $r = -0,78$, $p < 0,001$).

2. Реконфігурація демократичних механізмів. Спостерігається зміщення акцентів у бік виконавчої вертикалі при одночасному делегуванні частини суспільно значущих функцій інститутам громадянського суспільства. Зростання ролі волонтерського сектору та низових ініціатив фактично компенсувало тимчасове зниження активності представницьких органів.

3. Інституціоналізація гібридних управлінських структур. Створення координаційних штабів та ситуаційних центрів, що об'єднують зусилля військових адміністрацій, бізнес-спільнот та громадськості, свідчить про перехід до мережевої моделі врядування, здатної оперативно реагувати на загрози.

4. Ескалація запиту на прозорість. Всупереч кризовим обмеженням, суспільний контроль за розподілом ресурсів посилюється. Це змусило органи місцевого самоврядування впроваджувати інноваційні формати публічної звітності, адаптовані до умов безпекових обмежень.

Ефективне антикризове управління в умовах воєнного стану неможливе без досягнення стійкого суспільно-політичного консенсусу. Пріоритетним завданням стає не просто технічна підтримка процесів, а парадигмальна зміна управлінської культури. Це передбачає перехід від формального інформування до реальної співучасті громадян у процесах прийняття рішень, що зміцнює легітимність влади та підвищує адаптивну здатність місцевих громад [7].

Забезпечення інклюзивності та захист прав населення в період турбулентності є фундаментальними передумовами збереження соціальної коге-

зії. Подолання викликів, зумовлених мілітарними та геополітичними загрозами, потребує розробки прецизійних інструментів взаємодії між державою, муніципалітетами та інститутами громадянського суспільства. Це передбачає не лише корекцію нормативно-правової бази, а й глибинну зміну організаційної культури публічного врядування [11], що є запорукою резильєнтності громад та їхнього повного відновлення.

Висновки та перспективи. Дослідження підтвердило, що цифровізація механізмів суспільно-владної взаємодії в умовах кризи виступає гарантом прозорості, оперативності та легітимності управлінських рішень. Ключовими стратегічними векторами розвитку є: інституціоналізація е-демократії (впровадження інструментів дистанційної участі громадян у процесах прийняття рішень); створення кризових медіахабів (формування єдиного інформаційного простору на муніципальному рівні); професійний розвиток (підвищення рівня цифрових компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування).

Інтеграція е-урядування, зокрема через екосистему «Дія», довела свою критичну важливість для соціальної підтримки ВПО та відновлення втрачених документів. Водночас виявлено бар'єри цифрової трансформації: інфраструктурна нерівність, кадровий дефіцит внаслідок міграційних процесів та вразливість до кіберзагроз.

Подальшого вивчення потребують питання розробки уніфікованих стандартів кібербезпеки для муніципальних цифрових систем та нормативного закріплення «кризових» моделей електронного врядування.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. *Foreign Policy*. December. 6, 2012. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator> (дата звернення: 25.02.2026).
2. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики: Аналітичний звіт / Лиска О.Г., Засадко В.В., Юрченко М.М., Томнюк О.Є. К.: АМУ, 2014. 28 с.
3. DOBRE (Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність»). Аналітичний звіт «Комунікація в умовах війни: досвід громад Харківщини». Київ, 2023. 112 с.
4. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б., Сліпецький М.І. Діагностика стану і методи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур: стратегіологія мирного й воєнного періодів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. № 7. С. 28–42. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10105>
5. Комарницька Г., Ястремська Н., Павленко Н. Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). С. 306–320. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-306-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-306-319)
6. Конституція України: чинне законодавство зі змінами та допов. Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. С. 40–43.
7. Петровський П.М. Публічно-управлінські засоби забезпечення демократичного розвитку України в умовах війни. Публічно-управлінські детермінанти демократичного розвитку України в умовах війни : кол. монографія. Львів : ЛА «Піраміда», 2024. Розділ І. С. 7–43.
8. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243788058> (дата звернення: 25.02.2026).
9. Про затвердження Програми невідкладної підтримки громади в умовах воєнного стану : Рішення Балаклійської міської ради № 157 від 15.03.2022. URL: <https://balakliya-rada.gov.ua/dokumenty> (дата звернення: 25.02.2026).
10. Розвиток громадянського суспільства в Україні: аналіт. доп. В.М. Яблонський, П.Ф. Вознюк, Д.М. Горелов [та ін.]. НІСД, 2015. 60 с.
11. Сасевич Р.В. Стратегічні напрями розвитку суспільно-владної взаємодії в умовах геополітичних загроз. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. Вип. 4. С. 276–283.

References

1. Brooks, R. (2012). Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. *Foreign Policy*. December. 6. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator>
2. Lyska, O.H., Zasadko, V.V., Yurchenko, M.M., Tomniuk, O.Ie. (2014). Vzaïemodiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z hromadskistiï: stan, perspektyvy, rekomendatsii ta praktyky: Analitychnyi zvit [Interaction of local self-government bodies with the public: state, prospects, recommendations and practices: Analytical report]. Kyiv: AMU [in Ukrainian].
3. DOBRE (Prohrama "Dotsentralizatsiia prynosyt krashchi rezultaty ta efektyvnist"). (2023). Analitychnyi zvit "Komunikatsiia v umovakh viiny: dosvid hromad Kharkivshchyny" [Analytical report "Communication in war conditions: experience of Kharkiv region communities"]. Kyiv [in Ukrainian].
4. Karpynskyi, B.A., Karpinska, O.B., Slipetskyi, M.I. (2024). Dïahostyka stanu i metody otsinky pratsivnykiv orhaniv publichnoho administruvannia ta biznes-struktur: stratehiolohiia myrnoho i voïennoho periodiv [Diagnostics of the state and methods of evaluation of employees of public administration bodies and business structures: strategiology of the peace and war periods]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 7. Pp. 28–42. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-7-10105> [in Ukrainian].
5. Komarnytska, H., Yastremska, N., Pavlenko, N. (2022). Vymushena mihratsiia ta yii vplyv na rynek pratsi v Ukraini [Forced migration and its impact on the labor market in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*. № 6(24). Pp. 306–320. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6\(24\)-306-319](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-6(24)-306-319) [in Ukrainian].
6. Konstytutsiia Ukrainy: chynne zakonodavstvo zi zminamy ta dopov. Verkhovna Rada Ukrainy [Constitution of Ukraine: current legislation with changes and additions]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2008. Pp. 40–43 [in Ukrainian].
7. Petrovskyi, P.M. (2024). Publichno-upravlinski zasoby zabezpechennia demokratychnoho rozvytku Ukrainy v umovakh viiny [Public management means of ensuring the democratic development of Ukraine in war conditions]. Publichno-upravlinski determinanty demokratychnoho rozvytku Ukrainy v umovakh viiny: kol. monohrafiia. Lviv: LA «Piramida». Section I. Pp. 7–43 [in Ukrainian].
8. Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 lystopada 2010 roku № 996 [On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 3, 2010 № 996]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/243788058> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Prohramy nevidkladnoi pidtrymky hromady v umovakh voiennoho stanu: Rishennia Balakliiskoi miskoi rady № 157 vid 15.03.2022 [On approval of the Program of emergency support of the community under the martial law: Decision of the Balakliia City Council № 157 dated 15.03.2022]. URL: <https://balakliya-rada.gov.ua/dokumenty> [in Ukrainian].

10. Rozvytok hromadianskoho suspilstva v Ukraini: analit. dop. [Development of civil society in Ukraine: analytical report]. V.M. Yablonskyi, P.F. Vozniuk, D.M. Horielov [et al.]. NISD, 2015 [in Ukrainian].

11. Saievych, R.V. (2024). Stratehichni napriamy rozvytku suspilno-vladnoi vzaiemodii v umovakh heopolitychnykh zahroz [Strategic directions of the development of social-power interaction in the conditions of geopolitical threats]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*. Issue 4. Pp. 276–283 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 28.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 351:656:004

Смерічевська Світлана Василівна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри логістики

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Smerichevska Svitlana

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Logistics

National University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID: 0000-0003-0733-8525

Швець Аліна Валентинівна

старший викладач кафедри логістики

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Shvets Alina

Senior Lecturer of the Department of Logistics

National University "Kyiv Aviation Institute"

ORCID: 0009-0000-1693-6258

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-18

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛОЮ МІСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ В УМОВАХ УРБАНІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

PUBLIC GOVERNANCE OF SUSTAINABLE URBAN LOGISTICS IN THE CONTEXT OF URBANIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена стрімкою урбанізацією та вибуховим зростанням електронної комерції, що докорінно трансформують транспортно-логістичні системи сучасних міст. Вантажні перевезення сьогодні формують до 30% міського трафіку та є джерелом чверті всіх викидів CO₂ у транспортному секторі, що робить міську логістику об'єктом публічної політики, а не лише сферою приватного бізнесу. Особливої уваги потребує логістика «останньої милі», де неефективна організація доставки призводить до заторів, погіршення екології та зростання витрат громад. Традиційні адміністративні методи регулювання втрачають ефективність, що вимагає переходу до цифрових моделей управління на основі даних.

Мета. Обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних інструментів публічного управління сталою міською логістикою в умовах цифровізації, що базуються на принципах доказової політики (Evidence-Based Policy – EBP) та забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та якістю міського життя.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз для вивчення міської логістики як складного об'єкта публічного управління; порівняльний аналіз для вивчення досвіду реалізації планів сталої міської логістики (Sustainable Urban Logistics Plan – SULP) та концепції «15-хвилинного міста» у країнах ЄС; метод наукової абстракції для формування моделі «технологічного стрибка» та обґрунтування архітектури муніципальних API-шлюзів як інструментів цифрового регулювання; методологія доказової політики (Evidence-Based Policy) для обґрунтування управлінських рішень на основі аналізу великих даних та моніторингу транспортних потоків у реальному часі.

Результати. Визначено, що публічне управління сталою логістикою має зміщуватися від жорсткого адміністрування до мережевої взаємодії муніципалітету, бізнесу та цифрових платформ. Доведено ефективність впровадження «розумних зон завантаження» (Smart Loading Zones) із використанням IoT-сенсорів та систем цифрового бронювання.



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

Запропоновано модель «технологічного стрибка» для України, де високотехнологічний приватний сектор доставки (Glovo, Bolt Food тощо) вже володіє досконалішими інструментами маршрутизації, ніж муніципальна влада. Обґрунтовано доцільність впровадження муніципальних API-шлюзів для динамічного регулювання доступу до інфраструктури.

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення алгоритмів інтеграції даних приватних логістичних операторів у муніципальні цифрові платформи та оцінку впливу динамічної тарифікації доступу до міської інфраструктури на екологічні показники житлових районів. Особлива увага буде приділена нормативно-правовому забезпеченню легалізації стихійної «зеленої логістики» (кур'єрів на мікротранспорті) як повноцінного елемента транспортної системи міста.

Ключові слова: публічне управління, стала міська логістика, цифрова трансформація, логістика «останньої милі», доказова політика.

Summary. Introduction. The relevance of the research is driven by rapid urbanization and the explosive growth of e-commerce, which are fundamentally transforming the transport and logistics systems of modern cities. Freight transport currently accounts for up to 30% of urban traffic and is the source of a quarter of all CO₂ emissions in the transport sector, making urban logistics an object of public policy rather than just a private business sphere. "Last-mile" logistics requires special attention, as inefficient delivery organization leads to congestion, environmental degradation, and increased community costs. Traditional administrative regulation methods are losing effectiveness, requiring a transition to digital data-driven management models.

Purpose. The aim is to substantiate the theoretical foundations and develop practical tools for the public governance of sustainable urban logistics in the context of digitalization, based on the principles of evidence-based policy and ensuring a balance between economic efficiency, environmental safety, and the quality of urban life.

Materials and methods. The study employs a comprehensive set of general scientific and specialized methods: systems analysis to examine city logistics as a complex object of public governance; comparative analysis to study the implementation experience of Sustainable Urban Logistics Plans (SULP) and the "15-minute city" concept in EU countries; the method of scientific abstraction to develop a "technological leapfrogging" model and substantiate the architecture of municipal API gateways as tools for digital regulation; and Evidence-Based Policy methodology to justify management decisions based on big data analysis and real-time monitoring of transport flows.

Results. It was determined that public governance of sustainable logistics should shift from rigid administration to networked interaction between the municipality, business, and digital platforms. The effectiveness of implementing Smart Loading Zones using IoT sensors and digital booking systems was proven. A "technological leapfrog" model is proposed for Ukraine, where the high-tech private delivery sector (Glovo, Bolt Food, etc.) already possesses more advanced routing tools than municipal authorities. The expediency of implementing municipal API gateways for dynamic regulation of infrastructure access has been substantiated.

Discussion. Further research will be aimed at developing algorithms for integrating private logistics operators' data into municipal digital platforms and assessing the impact of dynamic pricing for infrastructure access on the environmental indicators of residential areas. Particular attention will be paid to the regulatory and legal support for the legalization of spontaneous "green logistics" (micro-transport couriers) as a full-fledged element of the city's transport system.

Key words: public governance, sustainable urban logistics, digital transformation, last-mile logistics, evidence-based policy.

Постановка проблеми. Сучасні урбаністичні тренди та глобальна реконфігурація транспортних стратегій вказують на критичну роль вантажних потоків, які наразі генерують до третини міського трафіку та близько 25% вуглецевих викидів у транспортному секторі. Постпандемійна динаміка ринку електронної комерції спровокувала безпрецедентний тиск на інфраструктуру, трансформувавши логістику «останньої милі» з суто комерційного питання на пріоритетний виклик для муніципального управління.

Європейські дослідження міської мобільності також засвідчують, що неефективна організація доставки товарів призводить до збільшення тривалості транспортних заторів, погіршення якості повітря та зростання витрат міських громад на утримання транспортної інфраструктури. Водночас впровадження цифрових систем управління транспортними потоками, оптимізація зон завантаження-розвантаження та стимулювання використання низьковуглецевого транспорту демонструють потенціал зменшення

транспортних викидів і підвищення ефективності логістичних процесів у міському середовищі.

Для України ці тенденції мають особливу актуальність, оскільки урбанізаційні процеси супроводжуються швидким розвитком електронної комерції, цифрових сервісів доставки та зростанням ролі ІТ-сектору в економіці. Це створює унікальні передумови для активнішого впровадження цифрових інструментів управління міською логістикою, але водночас потребує системного підходу до формування політики, заснованої на доказах, що враховувала б як економічні інтереси бізнесу, так і екологічні та соціальні потреби міського населення. Наразі спостерігається розрив між інтересами бізнесу, що стрімко цифровізується, та соціально-екологічними потребами міського населення, які часто ігноруються в гонитві за швидкістю доставки.

Попри активізацію наукових дискусій у сфері сталої міської логістики, цифрової мобільності та урбаністичного планування, недостатньо розробленими

залишаються питання комплексної інтеграції цифрових інструментів у систему публічного управління міським розвитком. Зокрема, потребує наукового обґрунтування механізм поєднання принципів сталого розвитку та цифрового врядування для створення адаптивних моделей логістичного менеджменту. Саме необхідність систематизації глобальних інноваційних трендів та їх адаптації до вітчизняних реалій публічного управління обумовлює актуальність даного дослідження.

Швидкий розвиток IT-інфраструктури в Україні, що випереджає формування нормативно-правових та управлінських механізмів регулювання, зумовлює гостру потребу у розробленні новітніх концептуальних підходів. Мова йде про створення інструментів публічного управління, які забезпечать збалансований розвиток транспортно-логістичних екосистем, гарантуючи екологічну безпеку та високу якість міського життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталої міської логістики та її публічного управління активно досліджується у сучасній урбаністичній, транспортній та управлінській науці. Значна кількість робіт присвячена формуванню концепції міської логістики (City Logistics), що передбачає комплексну оптимізацію міських вантажних перевезень з урахуванням економічних, екологічних і соціальних чинників. Зокрема, у фундаментальних працях Е. Танігучі та Р. Томпсона міська логістика розглядається як процес оптимізації транспортно-логістичних систем міста з урахуванням інтересів як приватного бізнесу, так і суспільства загалом [2].

Окремий напрям досліджень стосується логістики «останньої милі», яка в умовах урбанізації та стрімкого розвитку електронної комерції набуває дедалі більшого значення. Систематичні огляди наукової літератури свідчать, що саме цей сегмент є найбільш витратним і складним етапом ланцюга постачання, а також джерелом значних економічних, екологічних та соціальних зовнішніх ефектів. Дослідники наголошують, що універсальних рішень у сфері сталої міської логістики не існує, а ефективні стратегії мають базуватися на поєднанні технологічних, організаційних і управлінських інструментів [3].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на ролі цифрових технологій у трансформації міської логістики. Використання великих даних, інтелектуальних транспортних систем та цифрових платформ розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності управління транспортними потоками та зменшення екологічного навантаження на міста [4]. Водночас науковці підкреслюють важливість координації між органами влади, бізнесом і громадськістю, що відповідає сучасним концепціям публічного управління та цифрового врядування [5].

Українські дослідження у цій сфері переважно зосереджені на адаптації європейського досвіду міської логістики, розвитку транспортної інфраструктури

та впровадженні інноваційних логістичних рішень у міському середовищі. Зокрема, аналіз практик країн ЄС демонструє необхідність комплексного підходу до управління міськими вантажними перевезеннями, що включає як інфраструктурні, так і цифрові інструменти регулювання транспортних потоків [6].

Попри значну кількість досліджень, питання інтеграції цифрових інструментів публічного управління, принципів сталого розвитку та сучасних моделей міської логістики в умовах урбанізації залишаються недостатньо розробленими, особливо в контексті трансформації транспортних систем українських міст. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування ефективних механізмів публічного управління сталою міською логістикою з використанням цифрових технологій і політики, заснованої на доказах.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних інструментів публічного управління сталою міською логістикою в умовах цифровізації, що базуються на принципах доказової політики та забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та якістю міського життя.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, спрямовані на вивчення трансформації публічного управління міською логістикою в умовах цифровізації. У дослідженні використано системний аналіз для вивчення міської логістики як складного об'єкта публічного управління; порівняльний аналіз для вивчення досвіду реалізації планів сталої міської логістики (Sustainable Urban Logistics Plan — SULP) та концепції «15-хвилинного міста» у країнах ЄС; метод наукової абстракції для формування моделі «технологічного стрибка» та обґрунтування архітектури муніципальних API-шлюзів як інструментів цифрового регулювання; методологія доказової політики (Evidence-Based Policy) для обґрунтування управлінських рішень на основі аналізу великих даних та моніторингу транспортних потоків у реальному часі.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України та Європейського Союзу (зокрема Європейський зелений курс), аналітичні звіти ОЕСР, статистичні дані щодо розвитку електронної комерції та вантажних перевезень, а також результати діяльності провідних цифрових операторів доставки (Glovo, Bolt Food), що функціонують на ринку України.

Виклад основного матеріалу. Стрімкі процеси урбанізації, зростання мобільності населення та розвиток електронної комерції істотно трансформують міські транспортно-логістичні системи. У сучасних містах логістика перестає бути виключно сферою бізнесу і набуває ознак публічної політики, оскільки її функціонування безпосередньо впливає



Рис. 1. Тренди і перспективи розвитку міської логістики

Джерело: складено на основі [1]

на якість життя населення, стан довкілля та економічну ефективність міського розвитку. За цих умов особливого значення набуває публічне управління сталою логістикою, яке має забезпечити баланс між економічною ефективністю перевезень, екологічною безпекою та соціальною інклюзивністю міського простору. Управління міською логістикою вже не може обмежуватися адміністративним регулюванням транспортних потоків — воно передбачає мережеву взаємодію муніципальної влади, бізнесу, цифрових платформ і громадян задля забезпечення сталого розвитку міського середовища [7].

Перш ніж перейти до формування авторської моделі публічного управління міською логістикою, необхідно систематизувати ключові глобальні вектори, що визначають розвиток галузі. Стратегічні орієнтири та інноваційні тренди, які стають підґрунтям для сучасних систем управління міською логістикою, узагальнено на рис. 1.

Систематизація представлених на рис. 1 трендів демонструє, що найбільш проблемним сегментом є логістика «останньої милі», яка безпосередньо інтегрується у міський простір і найбільше впливає на транспортні затори, екологічні показники та організацію міського життя. Стрімкий розвиток елек-

тронної комерції, сервісів швидкої доставки та цифрових платформ суттєво підвищив навантаження на транспортну інфраструктуру міст, створюючи суперечність між економічною ефективністю логістики та принципами сталого міського розвитку. У цьому контексті публічне управління сталою логістикою має ґрунтуватися на інтегрованих урбаністичних підходах: цифровізації транспортних системах, партнерстві держави й бізнесу та застосуванні інструментів політики, заснованої на доказах [8] для балансування економічних, екологічних і соціальних інтересів громади.

В умовах цифрової трансформації традиційні інтуїтивні підходи до управління міським простором поступаються місцем доказовій політиці (Evidence-Based Policy — ЕВР) — сучасній парадигмі та методологічному підході до публічного управління, що полягає у свідомому, прозорому та системному використанні найкращих доступних наукових доказів для розробки, впровадження та оцінки державних рішень і програм [9]. Тобто її сутність полягає у прийнятті управлінських рішень на основі об'єктивних даних, отриманих шляхом наукового аналізу, а не лише на базі політичних пріоритетів чи минулого досвіду.

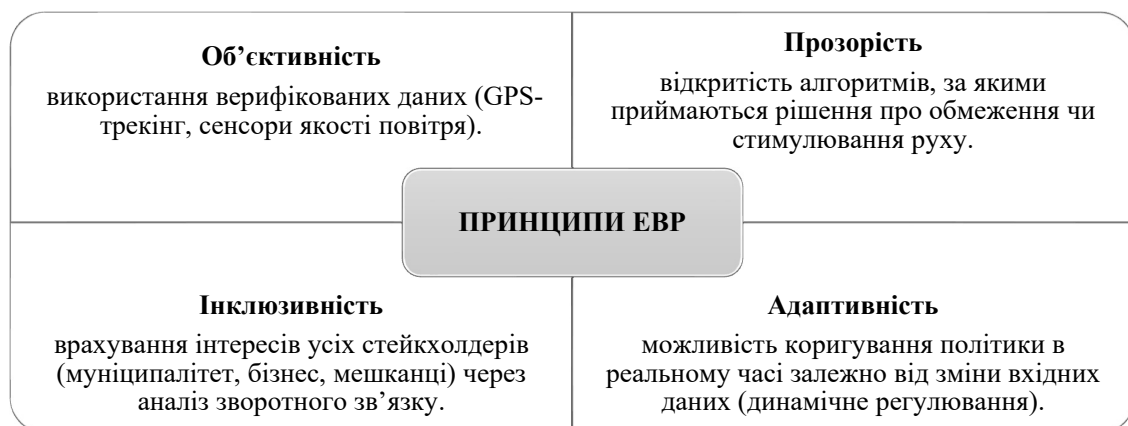


Рис. 2. Основні принципи ЕВР у сфері сталої логістики

Джерело: складено на основі [8]

Таблиця 1

Інструментарій доказової політики в управлінні міською логістикою

Категорія інструментів	Конкретні інструменти	Ефект для публічного управління
Аналітичні	Big Data аналітика, прогнозне моделювання (AI)	Виявлення прихованих закономірностей у трафіку «останньої милі».
Технологічні	IoT-сенсори, Smart Loading Zones	Оптимізація використання муніципального простору (паркувальних місць).
Комунікаційні	Муніципальні API-шлюзи, Open Data портали	Пряма передача регуляторних правил у системи навігації приватних операторів.
Моніторингові	Цифрові двійники міста (Digital Twins)	Тестування управлінських сценаріїв у віртуальному середовищі перед впровадженням.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Основними принципами ЕВР у сфері сталої логістики є (рис. 2):

Саме ці принципи формують фундамент для переходу від декларативних стратегій до конкретних управлінських рішень. Проте для їх практичної імплементації муніципалітету необхідний відповідний набір технологічних та аналітичних засобів. Системне поєднання наукового аналізу з інфраструктурними можливостями міста дозволяє трансформувати абстрактні дані у дієві механізми регулювання логістичних потоків. Розгалужену структуру цих засобів, згруповану за функціональним призначенням та очікуваним ефектом для публічного управління, систематизовано у табл. 1. Вона демонструє, як кожен тип інструментарію — від аналітичного до моніторингового — безпосередньо впливає на розв’язання конфлікту інтересів між економікою доставки та соціальним комфортом громади.

Застосування інструментів ЕВР дозволяє муніципалітету перейти від ролі «контролера-наглядача» до ролі «модератора потоків», де кожне обмеження (наприклад, введення екологічної зони) підкріплене розрахунками екологічного та економічного ефекту.

На рисунку 3 представлено авторську модель циклу доказової політики, яка складається з п’яти ключових етапів: збір даних, аналіз та моделювання, обґрунтування політики, впровадження, моніторинг.

Проблема логістики «останньої милі» сьогодні виходить за межі суто операційних витрат бізнесу і набуває ознак публічної управлінської проблеми. Саме на завершальному етапі ланцюга постачання концентруються найбільші ризики: обмежений доступ до окремих територій, зростання вимог до швидкості доставки, погодні чинники, ускладнення міської інфраструктури та підвищення очікувань споживачів [11]. Урбанізація, збільшення вантажного трафіку, розвиток мереж пунктів видачі та конкуренція у сфері e-commerce призводять до ускладнення транспортних потоків. Хаотичне паркування і рух кур’єрського транспорту формують локальні перевантаження транспортної мережі, що спричиняє економічні втрати, зростання часу перевезень та збільшення рівня забруднення повітря в житлових районах. У цьому контексті ефективне публічне управління міською логістикою стає важливим чинником екологічної та соціально-економічної безпеки міста.

Традиційні адміністративні методи регулювання транспортних потоків, зокрема обмеження в’їзду транспорту до центральних частин міст, хоча й залишаються поширеним інструментом, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у складних урбаністичних системах. Сучасна практика публічного управління зміщується у бік використання цифрових інструментів та концепції «динамічного регулюван-



Рис. 3. Цикл доказової політики (Evidence-Based Policy) в управлінні міською логістикою

СИСТЕМА EVIDENCE-BASED PUBLIC GOVERNANCE У МІСЬКІЙ ЛОГІСТИЦІ

5 КЛЮЧОВИХ ЕТАПІВ

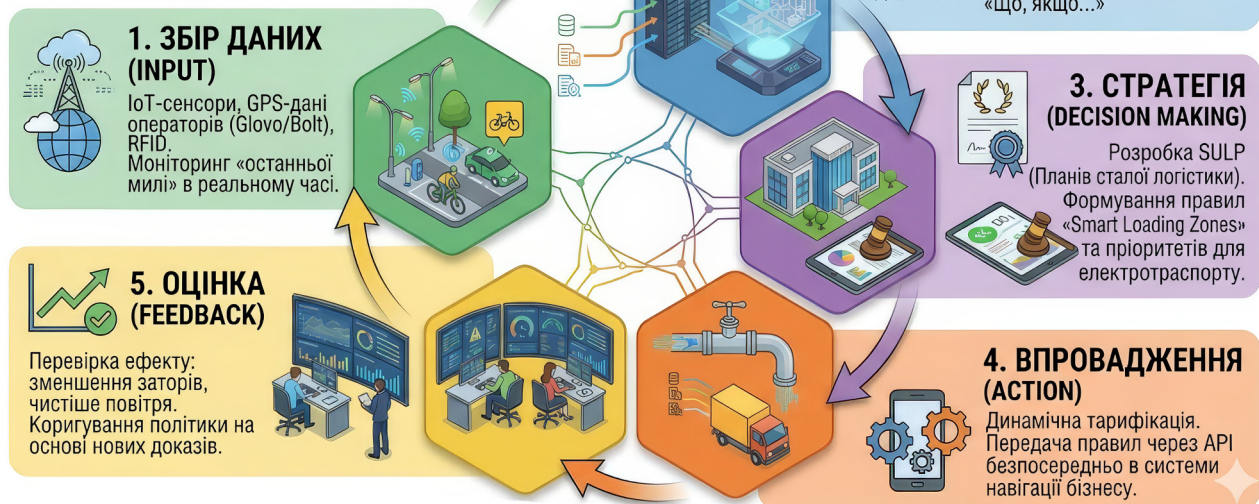


Рис. 4. Система Evidence-Based Public Governance для оптимізації міської логістики

Джерело: складено на основі [9]

ня», що передбачає інтеграцію даних логістичних операторів у муніципальні системи управління. Одним із перспективних рішень є впровадження так званих «розумних зон завантаження» (Smart Loading Zones), які базуються на цифровому бронюванні місць для розвантаження транспорту, моніторингу транспортних потоків у реальному часі та гнучкому тарифному регулюванні. Такі підходи дозволяють зменшити хаотичність руху кур'єрського транспорту, оптимізувати використання міського простору та забезпечити баланс між економічними інтересами бізнесу і вимогами сталого міського розвитку.

У контексті реалізації цілей Європейського зеленого курсу та політики сталої міської мобільності особливій увазі набувають механізми стимулювання екологічно орієнтованих моделей міської логістики. Зокрема, у сучасній європейській практиці публічного управління поширюється підхід, за яким муніципалітети надають пріоритет у транспортному русі операторам доставки, що використовують низьковуглецеві види транспорту — вантажні велосипеди, електроскутери чи електромобілі. Такий підхід поєднує регуляторні та економічні інструменти політики сталого розвитку і сприяє зменшенню транспортних викидів, шумового навантаження та перевантаження міської інфраструктури, що підтверджується дослідженнями сталої міської логістики та практикою реалізації Sustainable Urban Logistics Plans (SULP) [10; 12].

Реалізація подібних управлінських рішень значною мірою пов'язана з використанням цифрових технологій управління транспортними потоками.

Зокрема, застосування IoT-сенсорів, RFID-ідентифікації, систем відеоаналітики та платформ обробки великих даних дозволяє здійснювати моніторинг транспортних потоків у режимі реального часу, оптимізувати використання міського простору та підвищувати прозорість логістичних операцій. Важливим економічним інструментом у цьому контексті виступає динамічна тарифікація використання міської інфраструктури, коли вартість доступу до зон завантаження або дорожньої мережі корелює з рівнем транспортного навантаження. Такий підхід відповідає сучасним принципам державного управління, що базується на доказах (Evidence-Based Public Governance) [8] та сприяє зміщенню логістичних операцій на позапікові години без застосування жорстких адміністративних обмежень (рис. 4).

Додатковим концептуальним орієнтиром розвитку сталої міської логістики є урбаністична концепція «15-хвилинного міста» [13], яка передбачає просторову організацію міського середовища таким чином, щоб основні соціальні та економічні потреби населення задовольнялися у межах короткої пішохідної або велосипедної доступності [14]. Практика її реалізації у низці європейських міст (зокрема, Барселоні, Штутгарті) демонструє потенціал зменшення транспортних навантажень, рівня шуму та викидів CO₂ через поєднання просторового планування, цифрового моніторингу мобільності та розвитку локальної інфраструктури [15]. Під час пандемії більшість провідних міст світу (Париж, Шанхай, Мілан, Оттава) зробили концепція «15-хвилинного міста» частиною своєї політики.

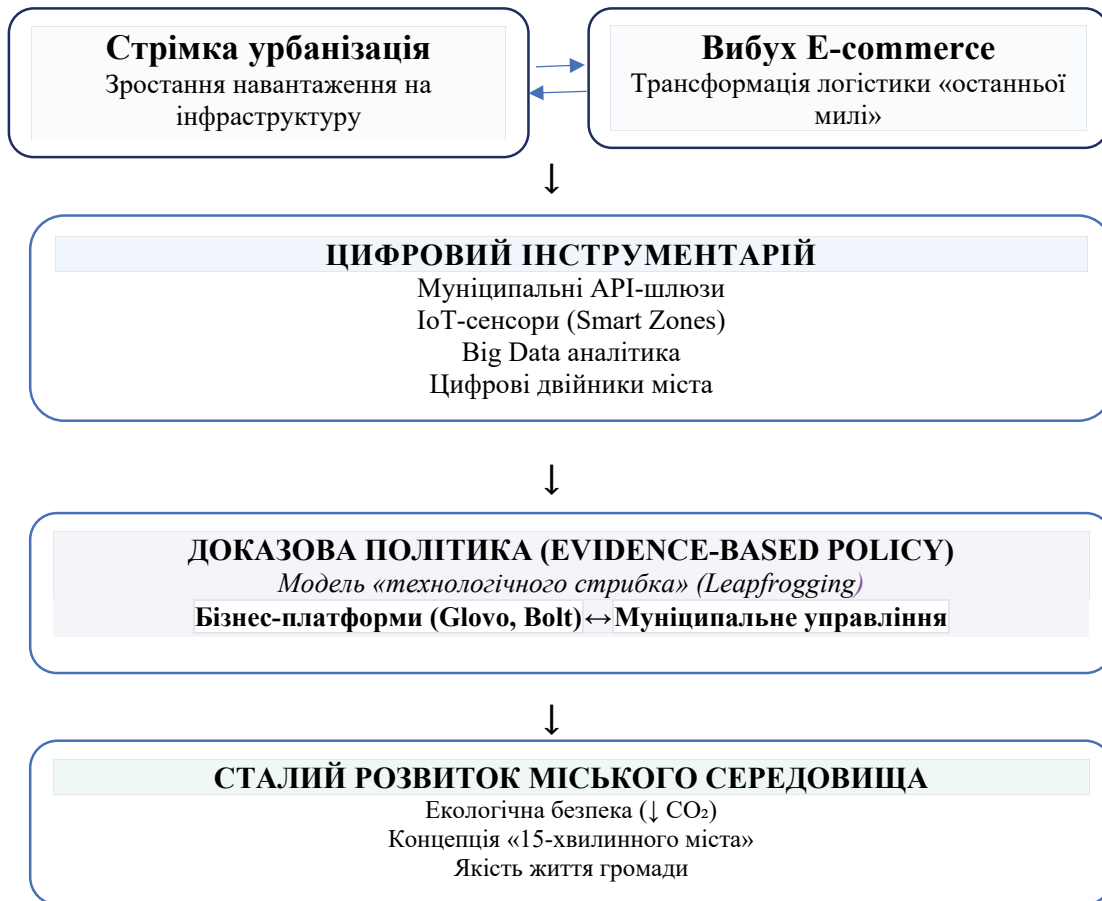


Рис. 5. Концептуальна модель публічного управління сталою міською логістикою на засадах цифровізації та доказової політики

Джерело: авторська розробка

Водночас механічне перенесення цих підходів у національний контекст потребує критичного осмислення, зважаючи на відмінності у структурі міст, транспортній інфраструктурі та інституційній спроможності органів місцевого самоврядування. Для України актуальним є формування власної моделі публічного управління сталою логістикою, що поєднувала б урбаністичні принципи сталого розвитку, цифрову трансформацію публічного сектору та партнерство з логістичним бізнесом. Зокрема, цифрові муніципальні сервіси можуть виступати платформою для інтеграції даних операторів доставки, забезпечення прозорих правил взаємодії та формування політики розвитку міської логістики, заснованої на доказах.

Окремої уваги потребує адаптація цих підходів до національного контексту. Україна має унікальний потенціал для адаптації підходів цифрового управління через модель «технологічного стрибка». На відміну від багатьох європейських міст, де цифровізація накладається на стару бюрократичну систему, український сектор «останньої милі» вже є високотехнологічним. Діяльність операторів доставки (Glovo, Bolt Food, Rocket, Mister.am, Noww) у різних містах демонструє парадоксальну ситуацію: бізнес має досконаліші цифрові інструменти

маршрутизації, ніж муніципалітет [15]. Десятки кур'єрів цих служб на електросамокатах та велосипедах маневрують між авто та пішоходами — це і є стихійна «зелена логістика». Завданням публічного управління є їх легалізація та інтеграція в транспортну систему міста через цифрові інструменти регулювання швидкості та зон доступу.

Тому українським містам варто створити API-шлюзи (структуру, яка діє як посередник між клієнтами та серверними службами в архітектурі мікросервісу), через які муніципалітет передаватиме операторам доставки динамічні правила доступу (наприклад, «заборона в'їзду в центр з 8:00 до 10:00» або «знижка на паркування для електробайків»). Це дозволить регулювати логістику програмним кодом, а не шлагбаумами [16].

Синтез викладених теоретичних засад та практичних інструментів дозволив сформувати цілісну концептуальну модель публічного управління сталою міською логістикою (рис. 5), яка відображає трансформацію управлінського впливу від жорсткого адміністрування до цифрового модераторства.

Запропонована модель (рис. 5) відображає авторський підхід до розв'язання суперечностей між інтенсивним розвитком e-commerce та екологічними

цілями громад. Особливість візуалізованої архітектури публічного управління сталою міською логістикою полягає у наступних положеннях: на відміну від традиційних моделей, де бізнес-платформи розглядаються як об'єкт обмежень, у запропонованій моделі вони є активним джерелом даних для доказової політики. Муніципальні API-шлюзи стають технологічним містком, що реалізує модель «технологічного стрибка», дозволяючи місту використовувати цифрову зрілість приватного сектору (Glovo, Bolt Food тощо) для досягнення публічних цілей. Даний інструмент дозволяє здійснювати динамічне регулювання транспортних потоків (керування зонами доступу, бронювання Smart Loading Zones) шляхом прямої трансляції регуляторних правил у навігаційні системи логістичних операторів у режимі реального часу.

1. Ієрархічне представлення в моделі «дані — рішення — результат» чітко розмежовує інструментарій (IoT, Big Data) та управлінський механізм (Evidence-based Policy). Це доводить, що цифровізація не є самоціллю, а виступає засобом переходу до динамічного регулювання міського простору.

2. Фундаментом моделі визначено концепцію «15-хвилинного міста», що дозволяє оцінювати ефективність публічного управління не за кількістю штрафів чи обмежень, а за рівнем зниження емісії CO₂ та підвищенням якості життя мешканців у межах житлових районів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження

обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації публічне управління сталою міською логістикою має трансформуватися з системи жорсткого адміністративного регулювання у гнучку модель цифрового модераторства, проте технологічні рішення мають розглядатися лише як інструмент реалізації стратегічних управлінських цілей. Ключовим пріоритетом залишається орієнтація на потреби людини, екологічну безпеку та збалансований розвиток міського середовища. Критична роль логістики «останньої милі» у формуванні екологічного та транспортного навантаження на міста вимагає переходу до принципів доказової політики. Це передбачає прийняття управлінських рішень не на основі суб'єктивних припущень, а шляхом аналізу великих даних (Big Data), отриманих від приватних логістичних операторів та муніципальних систем моніторингу. Використання аналітики даних, цифрових платформ і сучасних логістичних технологій відкриває можливості для оптимізації транспортних потоків, зменшення екологічного навантаження та підвищення ефективності міської інфраструктури. За наявності потужного ІТ-сектору та адаптивного бізнес-середовища Україна має передумови для формування власної моделі цифрового публічного управління сталою логістикою, заснованої на доказах, аналітиці даних і партнерстві держави та бізнесу. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні правових механізмів інтеграції стихійної «зеленої логістики» у муніципальні транспортні системи.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Експерти визначили 5 основних тенденцій у розвитку логістики у 2026 році. *Logist. FM*. 23.12.2025. URL: <https://logist.fm/news/eksperti-viznachili-5-osnovnih-tendenci-y-u-rozvitku-logistiki-u-2026-roci> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Taniguchi E., Thompson R. G. Modeling City Logistics. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*. 2002. 1790(1). P. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.3141/1790-06>
3. Oliveira C. M., Albergaria de Mello Bandeira R., Goes G. V., Gonçalves D. N. Last-mile delivery: systematic literature review and research directions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 3. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2285> (дата звернення: 15.02.2026).
4. Smerichevska S. V., Kniazieva T. O., Kolomytsev O. V. Implementation of digital logistics and supply chain management: international and domestic experience. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2021. Vol. 6. P. 6–18. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-6-1>
5. Crainic T. G., Montreuil B. New opportunities and challenges for city logistics. *Transportation Research Procedia*. 2016. Vol. 12. P. 383–398. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516000053> (дата звернення: 15.02.2026).
6. Вороніна Р. М. Адаптація найкращого досвіду міської логістики для українських міст (аналіз досліджень та проєктів міської логістики країн ЄС). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2017. № 863. С. 45–52. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017> (дата звернення: 15.02.2026).

7. Смерічевська С.В., Іваненко Л.М., Євтушенко К.В. Формування стратегічної моделі сталого відновлення транспортно-логістичної інфраструктури України в умовах глобальних викликів та SMART-технологій. *Бізнес-інформ*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-124-135>

8. Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/> (дата звернення: 20.02.2026).

9. Олещенко В.Ю., Марухленко О.В., Панченко А.Г. Evidence-based підхід як методологічна основа сучасних наукових досліджень у менеджменті та публічному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 4 (138). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-17>

10. Sustainable Urban Logistics Plans (SULP). Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Logistics Plan. URL: <https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 25.02.2026).

11. Марчук В.Є., Швець А.В. Логістика останньої милі — ефективний спосіб управління ланцюгом постачання. *Сучасні проблеми менеджменту* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : НАУ, 2022. С. 51–53. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66617> (дата звернення: 16.02.2026).

12. How Transportation Planning Can Drive Sustainable Urban Development and Transform Housing. Nov.28, 2024. URL: <https://yimbyaction.org/blog/how-transportation-planning> (дата звернення: 27.02.2026).

13. Rueda S. Superblocks for the design of new cities and renovation of existing ones: Barcelona's case. Barcelona: Agencia de Ecología Urbana de Barcelona, 2017. 40 p. URL: <https://feut.org/wp-content/uploads/2017-rueda-s.-super-blocks> (дата звернення: 25.02.2026).

14. 15-хвилинне місто: урбаністична концепція майбутнього. URL: <https://www.vaticannews.va/uk/world/news/2025-03/oikonomia-76-kontseptsija> (дата звернення: 25.02.2026).

15. Moreno C. et al. Introducing the 15-Minute City: Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities. *Smart Cities*. 2021. Vol. 4(1). P. 93–111. DOI: 10.3390/smartcities4010006

16. Устимович Ю. Glovo, Rocket та Bolt Food: топ-5 застосунків доставки їжі в Україні. 13.08.2021. URL: <https://thepage.ua/ua/business/servisi-dostavki-yizhi-v-ukrayini-top-5-najpopulyarnishih-sluzhb> (дата звернення: 22.02.2026).

References

1. Eksperty vyznachyli 5 osnovnykh tendentsii u rozvytku lohistyky u 2026 rotsi [Experts identified 5 main trends in the development of logistics in 2026]. (2025, December 23). *Logist. FM*. URL: <https://logist.fm/news/eksperti-vyznachili-5-osnovnih-tendenci-y-u-rozvitku-logistiki-u-2026-roci> [in Ukrainian].

2. Taniguchi, E., & Thompson, R. G. (2002). Modeling City Logistics. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 1790(1), 45–51. DOI: <https://doi.org/10.3141/1790-06>

3. Oliveira, C. M., Albergaria de Mello Bandeira, R., Goes, G. V., & Gonçalves, D. N. (2023). Last-mile delivery: systematic literature review and research directions. *Sustainability*, 15(3). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2285>

4. Smerichevska, S. V., Kniazieva, T. O., & Kolomytsev, O. V. (2021). Implementation of digital logistics and supply chain management: international and domestic experience. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 6, 6–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2021-6-1>

5. Crainic, T. G., & Montreuil, B. (2016). New opportunities and challenges for city logistics. *Transportation Research Procedia*, 12, 383–398. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146516000053>

6. Voronina, R. M. (2017). Adaptatsiia naikrashchoho dosvidu miskoi lohistyky dlia ukrainskykh mist (analiz doslidzhen ta proektiv miskoi lohistyky krain YeS) [Adapting the best experience of city logistics for Ukrainian cities (analysis of research and projects of city logistics in the EU countries)]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriya: Lohistyka [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Logistics]*, 863, 45–52. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017> [in Ukrainian].

7. Smerichevska, S. V., Ivanenko, L. M., & Yevtushenko, K. V. (2026). Formuvannia stratehichnoi modeli staloho vidnovlennia transportno-lohistychnoi infrastruktury Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta SMART-tekhnologii [Formation of a strategic model for sustainable restoration of transport and logistics infrastructure of Ukraine in the conditions of global challenges and SMART technologies]. *Biznes-Inform [Business Inform]*, 2, 124–135. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-124-135> [in Ukrainian].

8. OECD. (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making*. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/>

9. Oleshchenko, V. Yu., Marukhlenko, O. V., & Panchenko, A. G. (2025). Evidence-based pidkhyd yak metodolohichna osnova suchasnykh naukovykh doslidzhen u menedzhmenti ta publicnomu upravlinni [Evidence-based approach as a methodological basis for modern scientific research in management and public administration]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo [State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship]*, 4(138), 108–114. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-17> [in Ukrainian].

10. Sustainable Urban Logistics Plans (SULP). (n.d.). *Guidelines for Developing and Implementing a Sustainable Urban Logistics Plan*. URL: <https://urban-mobility-observatory.transport.ec.europa.eu>

11. Marchuk, V. Ye., & Shvets, A. V. (2022). Lohistyka ostannoï myli — efektyvnyi sposib upravlinnia lantsiuhom postachannia [Last mile logistics — an effective way of supply chain management]. *Suchasni problemy menedzhmentu: materialy XVIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Modern problems of management: proceedings of the XVIII International scientific and practical conference]*, 51–53. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/66617> [in Ukrainian].
12. YIMBY Action. (2024, November 28). *How Transportation Planning Can Drive Sustainable Urban Development and Transform Housing*. URL: <https://yimbyaction.org/blog/how-transportation-planning>
13. Rueda, S. (2017). *Superblocks for the design of new cities and renovation of existing ones: Barcelona's case*. Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. URL: <https://feut.org/wp-content/uploads/2017-rueda-s.-superblocks>
14. 15-khvylynne misto: urbanistychna kontseptsia maibutnoho [15-minute city: urban concept of the future]. (2025). *Vatican News*. URL: <https://www.vaticannews.va/uk/world/news/2025-03/oikonomia-76-kontseptsija> [in Ukrainian].
15. Moreno, C., Allam, Z., Chabaud, D., Gall, C., & Pratlong, F. (2021). Introducing the 15-Minute City: Sustainability, Resilience and Place Identity in Future Post-Pandemic Cities. *Smart Cities*, 4(1), 93–111. <https://doi.org/10.3390/smart-cities4010006>
16. Ustymovych, Yu. (2021, August 13). Glovo, Rocket ta Bolt Food: top-5 zastosunkiv dostavky yizhi v Ukraini [Glovo, Rocket and Bolt Food: top 5 food delivery apps in Ukraine]. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/business/servisi-dostavki-yizhi-v-ukrayini-top-5-najpopulyarnishih-sluzhb> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 351:338.2:005.6

Телендій Андрій Андрійович

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування*

ПрАТ «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Telendii Andrii

Candidate of Sciences in Public Administration,

Associate Professor of the Department of Public Administration

Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

ORCID: 0009-0007-7436-7373

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-11

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

TOOLS FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC PLANNING OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. Підвищення якості публічних послуг гедалі більше пов'язується не лише з адміністративною процедурою, а й із якістю стратегічного та операційного планування розвитку територій, здатністю органів публічного управління працювати з прогностичними сценаріями, ризиками, ресурсними обмеженнями та очікуваннями мешканців. В умовах війни, нерівномірності територіального розвитку, міграційних змін і бюджетної нестабільності особливої ваги набувають інструменти, які дозволяють поєднати стандарти якості послуг із соціально-економічними пріоритетами громади.

Мета. Метою статті є обґрунтування інструментів підвищення якості публічних послуг у контексті соціально-економічного планування розвитку територій та визначення ролі механізмів планування і прогнозування у формуванні результативної сервісної політики.

Матеріали і методи. У роботі використано системний, структурно-функціональний, порівняльний, нормативно-правовий та аналітичний підходи; опрацьовано законодавчі акти України, матеріали «OECD» і «SIGMA», а також сучасні фахові публікації з проблематики якості публічних послуг, територіального розвитку, оцінювання та прогнозування.

Результати. Доведено, що якість публічних послуг у територіальному вимірі визначається узгодженістю стратегічних цілей, мережі надавачів, цифрових сервісів, бюджетних рішень та системи моніторингу. Запропоновано інструментальну рамку, яка охоплює: картування потреб населення; сегментацію отримувачів; прогнозування попиту на послуги; стандартизацію процесів; використання показників доступності, своєчасності, результативності та задоволеності; цифрові канали зворотного зв'язку; сценарне планування для громад із різною демографічною і фінансовою динамікою. Обґрунтовано, що планування і прогнозування мають перейти від формального складання документів до режиму постійного оновлення управлінських рішень на основі даних.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей інтеграції реєстрових даних, індикаторів якості публічних послуг і територіальних прогнозів у єдиному цифровому контурі прийняття рішень.

Ключові слова: якість публічних послуг, соціально-економічне планування, розвиток територій, прогнозування, стратегічне управління, органи місцевого самоврядування, цифровізація.

Summary. Introduction. Improving the quality of public services is increasingly linked not only to administrative procedure but also to the quality of strategic and operational planning for territorial development, as well as to the ability of public



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

authorities to work with forecast scenarios, risks, resource constraints, and residents' expectations. Under conditions of war, uneven territorial development, migration shifts, and fiscal instability, special importance is attached to tools that combine service quality standards with the socio-economic priorities of a territory.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the tools for improving the quality of public services in the context of socio-economic planning of territorial development and to determine the role of planning and forecasting mechanisms in shaping an effective service policy.

Materials and methods. The study applies systemic, structural-functional, comparative, legal, and analytical approaches. The empirical base includes Ukrainian legislation, OECD and SIGMA analytical materials, and recent scholarly publications on public service quality, territorial development, evaluation, and forecasting.

Results. It is proved that the quality of public services at the territorial level depends on the coherence of strategic goals, the network of service providers, digital services, budget decisions, and monitoring arrangements. An instrumental framework is proposed, including population needs mapping, segmentation of service recipients, demand forecasting, process standardisation, the use of indicators of accessibility, timeliness, effectiveness, and satisfaction, digital feedback channels, and scenario planning for territories with different demographic and fiscal trajectories. The article argues that planning and forecasting should move from the formal preparation of documents to a mode of continuous renewal of management decisions based on data.

Prospects. Further research should focus on models for integrating registry data, public service quality indicators, and territorial forecasts into a unified digital decision-making environment.

Key words: public service quality, socio-economic planning, territorial development, forecasting, strategic management, local self-government bodies, digitalization.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Якість публічних послуг у сучасній моделі публічного управління дедалі виразніше стає не окремою сервісною характеристикою, а інтегральним показником спроможності держави і територіальної громади забезпечувати належний рівень життя, передбачуваність процедур, рівний доступ до ресурсів та довіру до інституцій. Для економічної сфери це має особливе значення, оскільки саме через публічні послуги реалізуються умови ведення підприємницької діяльності, інвестиційного супроводу, просторового планування, соціальної підтримки, зайнятості, освітніх, транспортних і цифрових сервісів. У цьому сенсі якість послуг прямо впливає на локальну конкурентоспроможність, інвестиційний клімат, мобільність населення, витрати часу та транзакційні витрати бізнесу [1; 2].

У вітчизняній практиці проблема якості публічних послуг довгий час розглядалася переважно крізь призму нормативної визначеності процедур, розширення мережі центрів надання адміністративних послуг, цифровізації та дерегуляції. Проте в умовах повномасштабної війни, переміщення населення, зміни структури попиту на послуги, скорочення ресурсної бази окремих територій і водночас зростання очікувань щодо швидкості та адресності сервісу стає очевидним, що без якісного планування й прогнозування неможливо забезпечити стійкий результат. Послуга може бути юридично врегульованою, але не відповідати реальній структурі потреб території, не враховувати сезонні коливання навантаження, демографічні зміни або ризики руйнування інфраструктури. Саме тому інструменти соціально-економічного планування розвитку територій повинні розглядатися не як зовнішній контекст, а як базовий механізм підвищення якості публічних послуг [3; 4].

Науково-практичне завдання полягає у формуванні такої управлінської моделі, у якій стратегічні документи громади, середньострокові прогнози, бюджетні пріоритети, цифрові реєстри, стандарти надання послуг і механізми зворотного зв'язку працюють як єдина система. У такій системі якість публічних послуг вимірюється не лише кількістю наданих сервісів, а й ступенем їх відповідності потребам мешканців, доступності у просторі й часі, здатності попереджати соціально-економічні втрати та підтримувати розвитковий потенціал території. Це і визначає актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості публічних послуг, стратегічного планування та прогнозування розвитку територій є міждисциплінарною і поєднує напрацювання публічного управління, регіональної економіки, управління якістю, цифрового врядування та політичної аналітики. У міжнародному дискурсі важливим є підхід «ОЕСД», відповідно до якого трансформація публічних послуг має базуватися на категорії публічної цінності, тобто на спроможності держави створювати значущі результати для громадян через належне поєднання інституційного дизайну, даних, інновацій та координації [5]. У доповідях «SIGMA» якісне сервісне надання розглядається як одна з ключових сфер доброго врядування, а оцінювання публічної адміністрації України прив'язується до стратегічної координації, спроможності інституцій, цифровізації й сервісної орієнтації [4; 6]. Водночас матеріали щодо сервісного дизайну у країнах Східного партнерства акцентують на необхідності переходу від фрагментарних адміністративних процедур до комплексного проектування послуг на основі життєвих ситуацій користувачів, міжвідомчої взаємодії та цифрових рішень [7].

У вітчизняній науковій літературі окремі аспекти досліджуваної проблеми висвітлюються за кількома

напрямами. По-перше, опрацьовано питання якості адміністративних і публічних послуг на місцевому рівні, їх стандартизації, організації сервісного процесу та інституційного забезпечення. Так, М. Кондратенко обґрунтовує напрями вдосконалення якості публічних послуг на локальному рівні та підкреслює значення системності, клієнтоорієнтованості і належної організації взаємодії між надавачем та отримувачем послуг [8]. По-друге, дослідники звертають увагу на значення громадської думки, участі мешканців та комунікативних механізмів у стратегічному плануванні розвитку громад.

Л. Головка показує, що врахування суспільної думки у стратегічному плануванні впливає на легітимність рішень, пріоритетизацію проблем і узгодження дій влади та громади [9]. По-третє, у працях, присвячених інноваційним механізмам публічного управління, підкреслюється роль інструментів аналітики, експертного оцінювання, передбачення ризиків та прогнозування у формуванні результативної державної політики [10; 11].

Значний пласт прикладних матеріалів присвячено стратегічному плануванню територіального розвитку. Методичні напрацювання, що використовуються в Україні при розробленні стратегій громад, акцентують на аналізі вихідних умов, визначенні пріоритетів, проектному підході, моніторингу й оцінюванні результатів [12; 13]. Проте у цих документах питання якості публічних послуг часто розглядається опосередковано — як складова інфраструктурного або соціального розвитку, без достатньої деталізації інструментів прогнозування попиту на послуги, їх просторової доступності, навантаження на сервісні мережі та ефективності витрат.

Важливими для теми є й нормативні джерела. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає правові засади реалізації прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у відповідній сфері [1]. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки підкреслює необхідність посилення сервісної орієнтації, покращення якості державних послуг та цифрової трансформації [2]. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки фіксує сценарний підхід до планування, що особливо важливо для адаптації мережі публічних послуг до різних траєкторій безпекової й економічної динаміки [3].

Отже, наявні дослідження створюють міцне підґрунтя для розуміння якості публічних послуг, сервісної трансформації, стратегічного планування і участі громадян, однак недостатньо розкритим залишається питання інтеграції інструментів підвищення якості публічних послуг саме в контексті соціально-економічного планування розвитку територій. Недостатньо опрацьовано, яким чином механізми планування і прогнозування мають бути вбудовані у щоденне управління сервісами, які індикатори слід використовувати для оцінювання якості

на територіальному рівні та як поєднати стратегічні документи з фактичними потоками даних про потреби населення. Саме ця прогалина й визначає місце даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інструментів підвищення якості публічних послуг у контексті соціально-економічного планування розвитку територій та визначення ролі механізмів планування і прогнозування у формуванні результативної сервісної політики.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання: з'ясувати зміст категорії якості публічних послуг у територіальному вимірі; визначити взаємозв'язок між якістю послуг, стратегічним плануванням та прогнозуванням; систематизувати інструменти підвищення якості публічних послуг; запропонувати логіку їх застосування в системі соціально-економічного планування розвитку територій; окреслити практичні орієнтири для органів публічного управління й місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість публічних послуг доцільно тлумачити як комплексну характеристику сервісної діяльності органів публічного управління та уповноважених надавачів, яка відображає відповідність послуг правовим стандартам, реальним потребам населення, очікуванням користувачів і стратегічним цілям розвитку території. На відміну від вузького адміністративного підходу, де ключовими є строк, перелік документів і завершеність процедури, територіальний підхід передбачає оцінювання послуги у ширшому контексті: чи розташована вона там, де виникає попит; чи відповідає режим її надання мобільності населення; чи співвідноситься її обсяг з демографічною структурою громади; чи не створює вона надмірних транзакційних витрат для домогосподарств і бізнесу; чи забезпечує рівний доступ уразливих груп [5; 7].

У цьому контексті соціально-економічне планування розвитку територій виступає середовищем, у якому формується логіка надання послуг. Стратегія розвитку громади, програма соціально-економічного розвитку, середньострокові бюджетні орієнтири, просторові та галузеві плани фактично визначають, які потреби визнаються пріоритетними, які послуги потребують розширення, модернізації чи переорієнтації, які індикатори результативності вважаються критичними. Відповідно, підвищення якості публічних послуг неможливе без інтеграції сервісного підходу у планувальні документи. Якщо територія має стратегію економічного відновлення, але не співвідносить її з доступністю дозвільних, освітніх, транспортних, соціальних і цифрових сервісів, то реальний розвитковий ефект буде обмеженим.

Вихідною точкою управлінського впливу є картування потреб населення і користувацьких маршрутів. Ідеться не лише про статистичний облік звернень, а про системне виявлення груп отримувачів, типових життєвих ситуацій, бар'єрів доступу

та просторових диспропорцій. Для цього можуть використовуватися адміністративні дані, опитування мешканців, фокусовані консультації з бізнесом, аналіз електронних черг, звернень через цифрові канали, інформація щодо переміщення населення та завантаження інфраструктури. Такий інструмент створює підстави для обґрунтованого планування мережі послуг і дає змогу виявити, які сервіси є дефіцитними, дубльованими або не відповідають фактичному попиту [9; 12].

Другим базовим інструментом є прогнозування попиту на публічні послуги. У науковій та управлінській практиці воно часто залишається недооціненим, хоча саме прогнозування дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління. Для територій, що зазнали воєнних втрат або суттєвих міграційних змін, попит на освітні, медичні, соціальні, реєстраційні чи дозвільні послуги може змінюватися швидше, ніж встигають переглядатися формальні плани. Тому в системі місцевого управління важливо застосовувати декілька рівнів прогнозу: короткостроковий — для оперативного перерозподілу ресурсів; середньостроковий — для бюджетного планування й кадрового забезпечення; сценарний — для врахування безпекових, економічних і демографічних ризиків [3; 10]. Прогнозування повинно враховувати не лише кількість потенційних звернень, а й структуру складності послуг, сезонні піки, потребу в міжвідомчій координації, частку офлайн та онлайн взаємодії.

Третім інструментом є стандартизація та реінжиніринг сервісних процесів. Підвищення якості неможливе лише шляхом додавання нових каналів обслуговування, якщо внутрішня процедура залишається фрагментованою, дублює документи, вимагає зайвих погоджень або не має чітких маршрутів ескалації. Саме тому у системі управління якістю публічних послуг доцільно поєднувати регламентування процесів із їх періодичним переглядом на основі зібраних даних. Міжнародна практика сервісного дизайну показує, що найбільш ефективними є ті моделі, де послуга проєктується навколо потреб користувача, а не навколо адміністративної структури установи [7]. Для територіального розвитку це означає доцільність побудови «пакетів послуг» за життєвими подіями або за групами користувачів: для підприємця, внутрішньо переміщеної особи, ветерана, сім'ї з дітьми, інвестора, забудовника тощо.

Четвертим інструментом є використання системи індикаторів якості. У межах даного дослідження пропонується виходити з чотирьох базових вимірів: доступність, своєчасність, результативність, задоволеність. Доступність охоплює просторову близькість, фізичну безбар'єрність, цифрову доступність, зрозумілість інформації та мовну інклюзивність. Своєчасність відображає час очікування, дотримання строків і швидкість проходження етапів процедури. Результативність показує частку послуг, наданих без

повторного звернення, обсяг досягнутих управлінських цілей, економію часу та ресурсів користувача. Задоволеність виявляє оцінку досвіду отримувачів, рівень довіри та готовність користуватися сервісом повторно. Особливість територіального рівня полягає у тому, що ці показники доцільно аналізувати не ізольовано, а у зв'язку з демографічним профілем території, транспортною доступністю, цифровою спроможністю та бюджетними обмеженнями [4; 5; 6].

П'ятим інструментом є цифрові канали зворотного зв'язку і моніторингу. Цифровізація має значення не лише як зручний спосіб подання заяв, а як механізм накопичення даних для управлінських рішень. Електронні кабінети, «дашборди» звернень, системи електронної черги, автоматизовані опитування щодо якості послуг, аналіз найпоширеніших причин відмов і повторних звернень дають змогу швидко виявляти «вузькі місця». Для управління розвитком території це означає можливість оперативно коригувати розподіл ресурсів, змінювати конфігурацію сервісної мережі або переглядати пріоритети програми соціально-економічного розвитку. У цьому аспекті цифровий контур якості публічних послуг повинен інтегруватися з локальними системами стратегічного і бюджетного планування, а не функціонувати окремо [2; 4].

Шостим інструментом є сценарне планування. В умовах високої невизначеності традиційний лінійний підхід до планування перестає бути достатнім. Для територій України актуальними є принаймні три типи сценаріїв: базовий, адаптивний і кризовий. Базовий відображає відносно стабільну траєкторію функціонування мережі послуг. Адаптивний передбачає зміни попиту внаслідок демографічних коливань, релокації бізнесу, зростання або скорочення бюджетних надходжень. Кризовий враховує пошкодження інфраструктури, масове переміщення населення, перебої з енергопостачанням, тимчасову втрату кадрового ресурсу. У кожному сценарії мають бути визначені критичні послуги, мінімальний гарантований обсяг сервісу, резервні канали надання та показники для швидкого переходу між режимами [3; 11]. Саме така логіка робить прогнозування не абстрактною вправою, а інструментом забезпечення стійкості.

Практичне значення має також узгодження інструментів якості з економічною логікою територіального розвитку. Якісні публічні послуги не є лише витратною частиною бюджету, оскільки вони формують сприятливе середовище для людського капіталу, інвестицій та підприємництва. Зменшення часу на отримання дозволів, покращення доступу до соціальних і освітніх сервісів, зручні цифрові процедури, прогнозованість рішень органів влади безпосередньо впливають на економічну активність і привабливість території. Отже, у програмах соціально-економічного розвитку доцільно закладати не лише інфраструктурні показники, а й цільові індикатори сервісної якості.

Таблиця 1

Інструменти підвищення якості публічних послуг у системі планування розвитку територій

Інструмент	Зміст	Управлінський ефект	Етап планувального циклу
Картування потреб	виявлення груп користувачів, життєвих ситуацій, бар'єрів доступу, просторових диспропорцій	краще налаштування мережі послуг під фактичний попит	аналіз середовища
Прогнозування попиту	короткострокові, середньострокові та сценарні прогнози звернень і навантаження	раціональний розподіл ресурсів і кадрове планування	планування; бюджетування
Стандартизація процесів	опис і спрощення процедур, усунення дублювання, реінжиніринг сервісів	скорочення часу і кількості помилок	проектування послуги
Система індикаторів	оцінка доступності, своєчасності, результативності, задоволеності	порівнянність результатів і керованість якості	моніторинг
Цифровий зворотний зв'язок	електронні опитування, аналітика звернень, «дашборди», електронна черга	швидке виявлення «вузьких місць»	моніторинг; коригування
Сценарне планування	підготовка базового, адаптивного і кризового варіантів надання послуг	стійкість системи в умовах невизначеності	оновлення стратегії

Джерело: складено автором на основі [3–7; 9–13]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що механізми планування і прогнозування відіграють у підвищенні якості публічних послуг не допоміжну, а системоутворюючу роль. Вони забезпечують обґрунтованість рішень, дають змогу співвіднести ресурси з реальними потребами, знижують ризик неефективних витрат, підвищують адресність сервісів і посилюють довіру населення до інституцій.

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати кілька практичних орієнтирів для органів місцевого самоврядування та державних органів, які управляють сервісними мережами на територіаль-

ному рівні. По-перше, стратегія розвитку громади має містити окремий розділ або логічний блок щодо якості публічних послуг із визначенням цільових груп, пріоритетних сервісів, базових показників якості та механізмів моніторингу. По-друге, планування мережі послуг має здійснюватися на підставі поєднання статистичних, реєстрових і соціологічних даних. По-третє, прогнозування попиту на послуги слід інтегрувати в бюджетний процес і кадрове планування. По-четверте, цифрові платформи мають використовуватися не тільки для надання послуг, а й для регулярного аналізу досвіду користувачів.

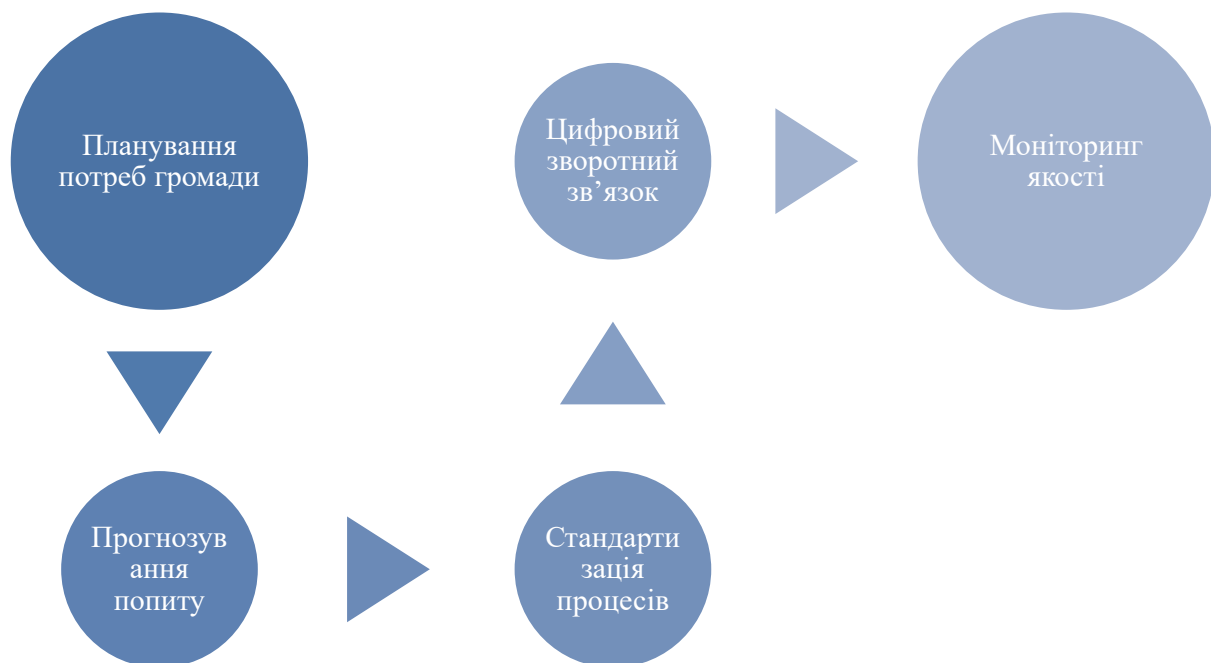


Рис. 1. Логіка взаємодії інструментів підвищення якості публічних послуг

Джерело: розробка автора

Таблиця 2

**Матриця зв'язку етапів планування розвитку території та інструментів
забезпечення якості публічних послуг**

Етап	Ключове управлінське питання	Інструменти забезпечення якості
Аналіз середовища	хто є основними користувачами послуг і які їх потреби?	картування потреб; консультації з мешканцями; аналіз звернень
Формування цілей	які параметри якості є пріоритетними для громади?	цільові індикатори доступності, своєчасності, результативності
Планування ресурсів	який обсяг ресурсів потрібен для стабільного надання послуг?	прогнозування попиту; бюджетне і кадрове планування
Організація надання	як спростити маршрут отримувача і знизити витрати часу?	стандартизація; реінжиніринг; цифрові сервіси
Моніторинг	де виникають «вузькі місця» та повторні звернення?	«дашборди»; електронна черга; опитування задоволеності
Оновлення рішень	як адаптувати мережу послуг до змін середовища?	сценарне планування; перегляд програм розвитку

Джерело: складено автором

По-п'яте, результати оцінювання якості повинні прямо впливати на оновлення програм соціально-економічного розвитку, тобто діяти як механізм зворотного зв'язку в управлінському циклі.

Для більшої наочності у табл. 2 запропоновано матрицю зв'язку між етапами планування розвитку території та інструментами забезпечення якості публічних послуг. Вона демонструє, що сервісна якість повинна враховуватися не лише на етапі моніторингу, а впродовж усього циклу — від аналізу потреб до перегляду стратегії. Саме така інтегрована модель, на наш погляд, є найбільш адекватною сучасним викликам публічного управління.

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати, що підвищення якості публічних послуг у сучасних умовах має розглядатися як складова соціально-економічного планування розвитку територій, а не як ізольований напрям сервісного адміністрування. Якість послуг формується на стику правового регулювання, стратегічних пріоритетів, бюджетних рішень, цифрової інфраструктури, кадрової спроможності та реальних потреб населення. Тому управління якістю потребує інтегрованого підходу, у якому планування і прогнозування виконують роль базових механізмів координації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Визначено, що найбільш дієвими інструментами підвищення якості публічних послуг у контексті розвитку територій є: картування потреб

населення; прогнозування попиту на послуги; стандартизація та реінжиніринг процесів; використання системи індикаторів доступності, своєчасності, результативності й задоволеності; цифрові канали зворотного зв'язку; сценарне планування. Їх використання дає змогу підвищити адресність сервісів, знизити транзакційні витрати, краще узгодити бюджетні ресурси з фактичним попитом та зміцнити довіру до органів влади.

Доведено, що соціально-економічне планування територіального розвитку повинно включати сервісну компоненту як самостійний об'єкт управління. Це означає необхідність переходу від формального включення окремих показників до побудови повного управлінського циклу, де дані про якість послуг регулярно впливають на оновлення стратегій, програм і планів. Практична цінність такого підходу особливо зростає в умовах воєнної та післявоєнної трансформації, коли зміни у просторовій організації населення й економіки потребують швидкої адаптації сервісної мережі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових моделей інтеграції реєстрових даних, просторової аналітики та системи індикаторів якості публічних послуг; з оцінюванням ефекту від застосування прогнозних моделей у різних типах територіальних громад; а також із формуванням методики порівняльного вимірювання сервісної спроможності територій в умовах кризової нестабільності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 21.07.2021 № 831-р. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80> (дата звернення: 30.01.2026).
3. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026–2028 роки. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Public Administration in Ukraine 2023. *SIGMA; OECD*. 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 29.01.2026).
5. Public Value in Public Service Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/public-value-in-public-service-transformation_73c2ed5a/47c17892-en.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
6. Baseline Measurement Report: Ukraine. *SIGMA; OECD*. 2018. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2018/06/baseline-measurement-report-ukraine_c68cd695/71fc77a6-en.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
7. Service Design and Delivery in the European Neighbourhood Policy East Region. *SIGMA; OECD*. 2022. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2022/12/service-design-and-delivery-in-the-european-neighbourhood-policy-east-region_csa949d6/c6debcece-en.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
8. Кондратенко М. В. Основні напрями удосконалення якості публічних послуг в системі якості публічного управління на місцевому рівні. *Публічне урядування*. 2019. № 5(20). С. 134–141. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-134-141](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141)
9. Holovko, L. The role of public opinion in the development of strategic planning of territorial communities. *Demography and Social Economy*. 2022. No. 2. P. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095>
10. Sychenko, V., & Marenych, V. Establishment and improvement of mechanisms of innovative development of public administration in the country. *Public Administration and Regional Development*. 2020. No. 9. P. 241–263. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.06>
11. Yemelyanov, V., Hrytsiak, N., & Kolomiets, O. Expert evaluations in the tasks of public administration forecasting. *Public Administration and Regional Development*. 2021. No. 11. P. 157–176. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.08>
12. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: підготовлено методичні рекомендації. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14171?page=2> (дата звернення: 02.02.2026).
13. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навчальний модуль. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2012). Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 06.09.2012 № 5203-VI [On Administrative Services: Law of Ukraine of September 6, 2012 No. 5203-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: rozporiadzhennia; Stratehiia, Plan vid 21.07.2021 № 831-r [Some issues of reforming public administration in Ukraine: Order; Strategy, Plan of July 21, 2021 No. 831-r]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80>
3. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2026–2028 roky [Forecast of Economic and Social Development of Ukraine for 2026–2028]. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki>
4. SIGMA; OECD. (2024). Public administration in Ukraine 2023. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
5. OECD. (2019). Public value in public service transformation. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/public-value-in-public-service-transformation_73c2ed5a/47c17892-en.pdf
6. SIGMA; OECD. (2018). Baseline measurement report: Ukraine. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2018/06/baseline-measurement-report-ukraine_c68cd695/71fc77a6-en.pdf
7. SIGMA; OECD. (2022). Service design and delivery in the European Neighbourhood Policy East Region. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2022/12/service-design-and-delivery-in-the-european-neighbourhood-policy-east-region_csa949d6/c6debcece-en.pdf
8. Kondratenko, M. V. (2019). Osnovni napriamy udoskonalennia yakosti publichnykh posluh v systemi yakosti publichnoho upravlinnia na mistsevomu rivni [The main directions for improving the quality of public services in the public administration quality system at the local level]. *Publichne uriaduvannia*, 5(20), 134–141. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-134-141](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-134-141)

9. Holovko, L. (2022). The role of public opinion in the development of strategic planning of territorial communities. *Demography and Social Economy*, 2, 95–110. <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.095>
10. Sychenko, V., & Marenych, V. (2020). Establishment and improvement of mechanisms of innovative development of public administration in the country. *Public Administration and Regional Development*, 9, 241–263. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.06>
11. Yemelyanov, V., Hrytsiak, N., & Kolomiets, O. (2021). Expert evaluations in the tasks of public administration forecasting. *Public Administration and Regional Development*, 11, 157–176. <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.08>
12. Decentralization. (2021). *Stratehichne planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad: pidhotovleno metodychni rekomendatsii* [Strategic planning for the development of territorial communities: Methodological recommendations prepared]. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/14171?page=2>
13. *Stratehichne planuvannya rozvytku obiednanoi terytorialnoi hromady: navchalnyi modul* [Strategic planning of the development of a united territorial community: Training module]. (n.d.). Retrieved from https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/453/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.03.2026

Дата публікації: 25.03.2026

УДК 332.1:338.2:005.334

Трещов Мирослав Миколайович

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

Treshchov Myroslav

*Doctor of Science in Public Administration, Docent,
Professor of the Department of Management, Public Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0001-9599-4332*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-5

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСИ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO TERRITORIAL REVITALIZATION PROCESSES UNDER CRISIS MANAGEMENT CONDITIONS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема військових конфліктів, економічної нестабільності, екологічних загроз та урбаністичних дисбалансів, значна кількість територій зазнає соціально-економічної деградації. Для України дана проблема набула особливої актуальності у зв'язку з повномасштабною військовою агресією РФ, що призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, зниження економічної активності та погіршення якості життя населення. За таких умов ревіталізація територій виступає важливим інструментом відновлення їх функціонального потенціалу, однак її ефективність значною мірою залежить від ефективної інтеграції принципів сталого розвитку. Поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку дозволяє формувати більш стійкі моделі управління територіальними трансформаціями, особливо в умовах кризового управління.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління та визначення особливостей формування відповідних механізмів публічного управління.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний аналіз для розкриття багатовимірної структури ревіталізації територій, контент-аналіз сучасних наукових публікацій з питань публічного управління, сталого розвитку та регіональної політики, а також компаративний аналіз теоретичних підходів до управління територіальними трансформаціями у міжнародній та українській науковій практиці. Застосовано елементи узагальнення та логічного моделювання для інтеграції різних концептуальних підходів до формування управлінських механізмів ревіталізації територій.

Результати. Доведено, що ревіталізація територій повинна розглядатися не лише як процес відновлення фізичної інфраструктури, а як комплексна публічна політика, спрямована на відновлення соціально-економічного потенціалу територій та підвищення їх конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що інтеграція принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною інклюзією та екологічною безпекою. Виокремлено ключові виміри інтеграції сталого розвитку у ревіталізаційні процеси, зокрема, інституційний, економічний, соціальний та екологічний. Визначено, що в умовах кризового управління особливого значення набуває застосування адаптивних та інтегрованих моделей публічного управління, які забезпечують координацію між органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесом та інститутами громадянського суспільства.

Перспективи. Напрямами подальших досліджень визначено розробку індикаторів оцінювання ефективності інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій, аналіз ролі місцевого самоврядування у реалізації ревіталізаційних програм, а також дослідження практичних моделей кризового управління територіальним розвитком у повоєнний період.



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

Ключові слова: публічне управління, ревіталізація територій, сталий розвиток, кризове управління, територіальний розвиток, повоєнне відновлення.

Summary. Introduction. In the context of global transformations, including military conflicts, economic instability, environmental challenges and urban imbalances, many territories experience socio-economic degradation. For Ukraine, this issue has become particularly relevant due to the full-scale military aggression of the Russian Federation, which has caused large-scale destruction of infrastructure, decline in economic activity and deterioration of living standards. Under such conditions, territorial revitalization becomes an important tool for restoring the functional potential of territories. However, its effectiveness largely depends on the integration of sustainable development principles. The combination of economic, social and environmental dimensions allows the formation of more resilient models of territorial transformation management, especially under crisis management conditions.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretically the integration of sustainable development principles into territorial revitalization processes under crisis management conditions and to determine the specific features of forming relevant public administration mechanisms.

Materials and methods. The methodological basis of the study includes system analysis to reveal the multidimensional structure of territorial revitalization, content analysis of contemporary scientific publications in the fields of public administration, sustainable development and regional policy, as well as comparative analysis of theoretical approaches to managing territorial transformations in international and ukrainian research practice. Elements of generalization and logical modeling were applied to integrate different conceptual approaches to forming governance mechanisms for territorial revitalization.

Results. It has been proven that territorial revitalization should be considered not only as a process of physical infrastructure restoration but also as a comprehensive public policy aimed at restoring the socio-economic potential of territories and increasing their competitiveness. It has been substantiated that the integration of sustainable development principles into revitalization processes ensures a balance between economic efficiency, social inclusion and environmental safety. The institutional, economic, social and environmental dimensions of integrating sustainable development into revitalization processes have been identified. It has been determined that under crisis management conditions particular importance is given to adaptive and integrated models of public governance that ensure coordination between state authorities, local governments, business entities and civil society.

Discussion. Future research directions include the development of indicators for assessing the effectiveness of integrating sustainable development principles into territorial revitalization processes, analysis of the role of local self-government in implementing revitalization programs and the study of practical models of crisis management in territorial development during the post-war recovery period.

Key words: public administration, territorial revitalization, sustainable development, crisis management, territorial development, post-war recovery.

Постановка проблеми. Ревіталізація територій у сучасних умовах розглядається як комплексний соціально-економічний та управлінський процес, спрямований на відновлення потенціалу територій, що зазнали деградації внаслідок економічних, екологічних або безпекових чинників. Ревіталізація передбачає не лише реконструкцію інфраструктури чи відновлення економічної активності, а й комплексну трансформацію територіального простору з урахуванням соціальних, економічних та екологічних аспектів розвитку. Особливої актуальності зазначені процеси набувають в умовах кризового управління, коли території зазнають значних руйнувань або структурних дисбалансів. Для України питання ревіталізації територій набуло особливої актуальності у зв'язку з масштабними руйнуваннями інфраструктури та соціально-економічними втратами, спричиненими військовою агресією. У таких умовах відновлення територій потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, орієнтованих на забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності, екологічної безпеки та підвищення якості життя населення. Водночас ефективна реалізація процесів ревіталізації значною мірою залежить від здатності

системи публічного управління реагувати на кризові виклики та забезпечувати координацію між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ревіталізації територій у науковій літературі розглядається переважно у контексті регіонального розвитку, відновлення міських і промислових територій та формування нових моделей управління територіальними трансформаціями. У вітчизняному науковому дискурсі ці питання досліджуються у працях О. Сича, Н. Лисяк, О. Хохби, Ю. Івашка, А. Дмитренка, А. Бессонової, В. Гансько-го, О. Майбороди [1; 2; 3; 4] та інших науковців, які розглядають ревіталізацію як процес комплексного відновлення соціально-економічного та просторового потенціалу територій.

Важливе місце у сучасних дослідженнях займає також концепція сталого розвитку, яка розглядається як основа формування ефективної політики територіального розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. У зарубіжних дослідженнях

значна увага приділяється інтегрованим моделям управління ревіталізаційними процесами та підвищенню резильєнтності територій.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що питання інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління досліджене недостатньо, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження теоретичних засад інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських механізмів їх реалізації у системі публічного управління.

Матеріали і методи. У статті використано такі наукові методи, як системний аналіз з метою розкриття структури явища ревіталізації, контент-аналіз для узагальнення останніх публікацій у сфері публічного управління та ревіталізації, компаративний аналіз при зіставленні теоретичних підходів до ревіталізації в українському та міжнародному контекстах, а також елементи емпіричного узагальнення, що інтегрують різні підходи.

Виклад основного матеріалу. Ревіталізація територій у сучасних умовах розглядається як один із ключових інструментів просторового розвитку, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти трансформації територіальних систем. У науковому дискурсі ревіталізація дедалі частіше трактується не лише як процес фізичного відновлення занедбаних або депресивних територій, а як комплексна політика розвитку, спрямована на підвищення функціональної ефективності територій та формування нових можливостей для соціально-економічного зростання. У цьому контексті дане поняття набуває мультикомплексного характеру для публічного управління, регіональної політики та стратегічного планування розвитку територій.

Перші теоретичні підходи до ревіталізації територій сформувалися у контексті досліджень трансформації постіндустріальних міст і територій, де відбувалася деградація промислових зон, занепад інфраструктури та скорочення економічної активності. У таких підходах ревіталізація розглядалася як цілеспрямований управлінський процес, ініційований органами влади та спрямований на покращення соціально-економічного стану територій через поєднання економічних, інфраструктурних і соціальних заходів. Важливим елементом зазначених підходів є інтеграція різних напрямів розвитку територій та формування нових функціональних можливостей для використання просторових ресурсів [5].

Сучасні наукові дискусії підкреслюють, що ревіталізація територій виходить за межі традиційної реконструкції або модернізації інфраструктури і розглядається як елемент публічної політики, що передбачає комплексне планування територіального

розвитку та координацію дій між різними суб'єктами управління, зокрема, органами публічного управління, бізнес-середовищем і громадянським суспільством. При цьому багатосуб'єктність та інтегрованість управлінських рішень визначають ефективність ревіталізаційних процесів і їх здатність забезпечувати довгостроковий розвиток територій [2, с. 254].

З позицій публічного управління ревіталізація територій може розглядатися як специфічна форма реалізації публічної політики, що спрямована на трансформацію просторових систем та відновлення їх економічного і соціального потенціалу [6, с. 35–44]. Така політика реалізується через систему управлінських механізмів, які включають стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, фінансові інструменти підтримки розвитку територій, а також інституційні механізми координації між різними рівнями влади. Важливим елементом є створення умов для залучення інвестицій та стимулювання інноваційної діяльності, що дозволяє формувати нові економічні функції територій та підвищувати їх конкурентоспроможність [7; 8].

У сучасних умовах ревіталізація територій все більше інтегрується з концепцією сталого розвитку. Такий підхід передбачає формування моделей управління територіями, що забезпечують баланс між економічним розвитком, соціальною справедливістю та збереженням природного середовища. Інтеграція принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації дозволяє перейти від короткострокових рішень до стратегічного планування розвитку територій, орієнтованого на довгострокову стабільність та підвищення якості життя населення. У цьому контексті важливими стають питання раціонального використання природних ресурсів, екологічної безпеки, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної інклюзії [9].

Особливого значення ревіталізація територій набуває в умовах кризового управління. Кризи різного характеру, як-от економічні, екологічні, соціальні або безпекові, призводять до виникнення суттєвих дисбалансів у розвитку територій, що потребує застосування спеціальних управлінських підходів до їх відновлення та трансформації [10, с. 305–308]. У таких умовах традиційні інструменти територіального розвитку часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних та гнучких моделей управління. Кризове управління у сфері територіального розвитку передбачає швидке реагування на виклики, оптимізацію використання обмежених ресурсів та координацію дій між різними інституціями публічного управління [11; 4].

З урахуванням сучасних викликів можна виокремити кілька ключових компонентів інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій, які формують модель інтеграції принципів

сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління:

- інституційний компонент, який передбачає створення ефективних механізмів координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадянським суспільством;
- економічний компонент, що пов'язаний із стимулюванням інвестицій, розвитком місцевого підприємництва та формуванням нових економічних можливостей для територій;
- соціальний компонент, який передбачає підвищення рівня зайнятості населення, розвиток соціальної інфраструктури та залучення громад до процесів прийняття управлінських рішень;
- екологічний компонент, що полягає у впровадженні екологічно безпечних технологій, відновленні природних ресурсів та формуванні сталих моделей використання територій;
- управлінський компонент, який полягає в адаптації управлінських механізмів до умов кризового управління та нестабільності (табл. 1).

В умовах війни та повоєнного відновлення ці аспекти набувають особливої актуальності, оскільки значна частина територій потребує не лише відбудови інфраструктури, а й глибокої трансформації

соціально-економічних систем. У цьому контексті ревіталізація повинна розглядатися як довгострокова стратегія розвитку територій, що поєднує процеси відновлення, модернізації та структурної трансформації.

Такий підхід дозволяє забезпечити не лише ліквідацію наслідків кризових явищ, а й формування нових моделей розвитку територій, орієнтованих на інновації, сталий розвиток та підвищення їх конкурентоспроможності.

Інтеграція принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління виступає важливою передумовою формування ефективної системи публічного управління територіальним розвитком. Застосування комплексного підходу до управління ревіталізаційними процесами дозволяє підвищити стійкість територій до кризових викликів, забезпечити раціональне використання ресурсів та створити умови для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Ревіталізація територій у сучасних умовах є комплексним процесом, який об'єднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти розвитку. Дослідження показало, що її ефективність значною мірою визначається інтеграцією принципів сталого

Таблиця 1

Модель інтеграції принципів сталого розвитку у процеси ревіталізації територій в умовах кризового управління

Компонент інтеграції	Зміст компонента	Інструменти реалізації	Очікувані результати
інституційний	формування системи координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю у процесах ревіталізації	стратегічне планування розвитку територій; міжвідомча координація; партнерства держави, бізнесу та громад; механізми публічної участі	підвищення ефективності управління ревіталізаційними процесами; узгодженість рішень; зростання інституційної спроможності
економічний	стимулювання економічної активності та формування нових економічних функцій територій	інвестиційні програми; підтримка малого та середнього бізнесу; розвиток інноваційних кластерів; публічно-приватне партнерство	зростання інвестиційної привабливості територій; створення робочих місць; диверсифікація місцевої економіки
соціальний	підвищення якості життя населення та забезпечення соціальної інтеграції громад у процесах трансформації територій	розвиток соціальної інфраструктури; програми зайнятості; громадська участь у плануванні розвитку територій; підтримка локальних ініціатив	підвищення рівня зайнятості; розвиток людського капіталу; посилення соціальної згуртованості
екологічний	забезпечення екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів у процесах ревіталізації	екологічна модернізація інфраструктури; рекультивация та відновлення територій; впровадження енергоефективних технологій; екологічний моніторинг	покращення стану довкілля; підвищення ресурсної ефективності; формування екологічно сталих моделей розвитку
управлінський	адаптація управлінських механізмів до умов кризового управління та нестабільності	антикризове планування; гнучкі моделі управління; цифрові інструменти моніторингу; управління ризиками	підвищення стійкості територій до криз; ефективне використання ресурсів; прискорення процесів відновлення

Джерело: розроблено автором

розвитку, що забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною інклюзією та екологічною безпекою. Ключові складові інтеграції включають інституційний компонент для координації органів влади, місцевого самоврядування, суб'єктів бізнес-середовища та громадян; економічний компонент для стимулювання інвестицій, розвитку підприємництва та інновацій; соціальний компонент для підвищення зайнятості та соціальної згуртованості; екологічний компонент для раціонального використання ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій; управлінський компонент для адаптації механізмів публічного управління до кризових умов.

В умовах війни та повоєнного відновлення ревіталізація територій має розглядатися не лише як відбудова інфраструктури, а як стратегічна полі-

тика трансформації соціально-економічних систем та підвищення якості життя населення. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові моделі розвитку, підвищувати конкурентоспроможність та стійкість територій до кризових викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці індикаторів оцінювання ефективності інтеграції сталого розвитку, аналізі ролі місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства у реалізації ревіталізаційних програм, вивченні практичних моделей кризового управління та застосуванні цифрових і смарт-рішень для підвищення ефективності управління територіальними трансформаціями, що сприятиме формуванню збалансованих, стратегічно орієнтованих та соціально інклюзивних моделей розвитку територій у повоєнний період.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ганський В. О. Ревіталізація депресивного міського простору за допомогою комерціалізації колишніх промислових об'єктів історико-культурної спадщини. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 361–365. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23–2018/71.pdf> (дата звернення: 11.01.2026).
2. Лисяк Н. Інтегрований розвиток урбанізованих систем: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2025. 311 с.
3. Майборода О. М., Духняк І. О. Ревіталізація промислових територій під багатофункціональний комплекс. Досвід Львова, Івано-Франківська, Варшави. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 1 (77). С. 158–162. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-34>
4. Трещов М. М., Хохба О. Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 178–194. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194)
5. Roberts P., Sykes H. Urban regeneration: a handbook. London: SAGE, 2000. 320 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=6nEX8nothSsC> (дата звернення: 11.01.2026).
6. Івашко Ю. В., Івашко О. Ю., Дмитренко А. Ю. Ревіталізація міських територій в світлі соціальних і екологічних проблем. *Просторовий розвиток*. 2023. № 5. С. 33–50. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.5.33-50>
7. Сич О. А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2020. Вип. 99. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-99-07>.
8. Бессонова А., Безугла Л., Белобородова М. Міжнародний досвід ревіталізації промислових об'єктів: можливості для України. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 2. С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(8)).
9. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 11.01.2026).
10. Іванченков В. С. Обґрунтування викликів сталого розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 304–310. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.304-310>
11. Каржинерова Т. І., Каржинерова О. Г. Сучасний досвід ревіталізації територій міст. *Науковий вісник будівництва*. 2018. Т. 94, № 4. С. 76–82.

References

1. Hanksyi, V. O. (2018). Revitalizatsiia depresyvnoho miskoho prostoru za dopomohoiu komertsializatsii kolyshnykh promyslovykh ob'ektiv istoryko-kulturnoi spadshchyny [Revitalization of depressed urban space through commercialization of former industrial objects of historical and cultural heritage]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Issue 23, pp. 361–365. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23–2018/71.pdf> [in Ukrainian].

2. Lysiak, N. (2025). *Intehrovanyi rozvytok urbanizovanykh system* [Integrated development of urbanized systems]. Lviv: DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy". [in Ukrainian].
3. Maiboroda, O. M., & Dukhniak, I. O. (2020). Revitalizatsiia promyslovykh terytorii pid bahatofunktsionalnyi kompleks. Dosvid Lvova, Ivano-Frankivska, Varshavy [Revitalization of industrial territories for a multifunctional complex. Experience of Lviv, Ivano-Frankivsk, Warsaw]. *Molodyi vchenyi*. Issue 1 (77), pp. 158–162. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-34> [in Ukrainian].
4. Treshchov, M. M., & Khokhba, O. T. (2023). Udoskonalennia metodolohii smartyzatsii upravlinnia rozvytkom terytorii [Improvement of the methodology of smartization of territorial development management]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. № 1 (13), pp. 178–194. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-178-194](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-178-194) [in Ukrainian].
5. Roberts, P., & Sykes, H. (2000). *Urban regeneration: a handbook*. London: SAGE. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=6nEX8nothSsC>
6. Ivashko, Yu. V., Ivashko, O. Yu., & Dmytrenko, A. Yu. (2023). Revitalizatsiia miskykh terytorii v svitli sotsialnykh i ekolohichnykh problem [Revitalization of urban territories in the light of social and environmental problems]. *Prostorovi rozvytok*. № 5, pp. 33–50. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2023.5.33-50> [in Ukrainian].
7. Sych, O. A. (2020). Revitalizatsiia yak skladova stratehii rozvytku mista [Revitalization as a component of the city development strategy]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriia "Ekonomichna"*. Issue 99, pp. 66–73. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-99-07> [in Ukrainian].
8. Bessonova, A., Bezuhla, L., & Bieloborodova, M. (2024). Mizhnarodnyi dosvid revitalizatsii promyslovykh ob'ektiv: mozhlyvosti dlia Ukrainy [International experience of revitalization of industrial facilities: opportunities for Ukraine]. *Development Service Industry Management*. Issue 2, pp. 49–55. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(8)) [in Ukrainian].
9. United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. Ivanchenkov, V. S. (2025). Obgruntuvannia vykykiv staloho rozvytku v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [Substantiation of sustainable development challenges under conditions of global instability]. *Ekonomichniy prostir*. № 201, pp. 304–310. <https://doi.org/10.30838/EP.201.304-310> [in Ukrainian].
11. Karzhynova, T. I., & Karzhynova, O. H. (2018). Suchasnyi dosvid revitalizatsii terytorii mist [Modern experience of revitalization of urban territories]. *Naukovyi visnyk budivnytstva*. Vol. 94, № 4, pp. 76–82 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 27.03.2026

УДК 005.332:658.1:004.738.5

Фурса Тетяна Петрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету

Fursa Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk Educational and Research Institute of Management of
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0003-4562-2252

Яремчук Сергій Степанович

доктор соціологічних наук, професор,
завідувач кафедри соціології
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Yaremchuk Serhii

Doctor of Sociology, Professor,
Head of the Department of Sociology
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-2216-8026

Потапюк Ірина Петрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних технологій
Полтавський державний аграрний університет

Potapiuk Iryna

PhD in Economics, Associate Professor of the
Management Department named after I. A. Markina
Educational and Research Institute of Economics, Management, Law and Information Technologies
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0000-0002-1051-0114

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-12

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КРОСФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

MANAGEMENT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION THROUGH THE LENS OF CROSS-FUNCTIONAL INTERACTION

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток бізнес-середовища характеризується високою швидкістю технологічних змін, зростанням конкуренції та необхідністю постійного оновлення організаційних моделей управління. У таких умовах трансформаційні процеси виходять за межі впровадження окремих цифрових рішень і набувають системного характеру.



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

Водночас недостатня узгодженість функціональних підрозділів, фрагментарність управлінських рішень та асиметрія інформаційних потоків знижують результативність змін. Постає необхідність формування інтеграційного підходу до управління трансформаційними процесами на засадах міжфункціональної координації.

Мета. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії, а також розроблення концептуальної, аналітичної та стадійної моделей інтеграції функціональних підрозділів у процесі реалізації організаційних змін.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем управління, організаційного розвитку та цифрових перетворень, а також аналітичні публікації щодо практики реалізації трансформаційних ініціатив у бізнесі. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення й систематизації – для формування поняттєвого апарату; системного аналізу – для розгляду підприємства як цілісної управлінської системи; структурно-функціонального моделювання – для побудови концептуальної та стадійної моделей; логічного групування – для виокремлення управлінських механізмів і перешкод взаємодії; узагальнення результатів – для формулювання висновків.

Результати. У статті обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації визначається рівнем інтеграції стратегічних, процесних, технологічних та кадрових компонентів управління. Розроблено концептуальну модель, у якій кросфункціональна взаємодія визначена системоутворювальним елементом координації змін. Сформовано аналітичну таблицю управлінських механізмів і перешкод, що дозволяє здійснювати діагностику рівня узгодженості функціональних підрозділів. Запропоновано стадійну модель реалізації трансформаційних ініціатив із вбудованим механізмом зворотного зв'язку, що забезпечує послідовність управлінських дій та адаптивність організації до динамічного середовища.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних індикаторів оцінювання рівня інтеграційної зрілості підприємств, а також на емпіричну апробацію запропонованих моделей у різних галузевих умовах з урахуванням специфіки бізнес-процесів.

Ключові слова: міжфункціональна взаємодія, організаційний розвиток, стратегічна інтеграція, управлінська координація, інноваційні зміни, адаптивність підприємства, системне моделювання, управління цифровою трансформацією.

Summary. Introduction. The contemporary development of the business environment is characterized by the rapid pace of technological change, increasing competition, and the need for continuous renewal of organizational management models. Under such conditions, transformation processes go beyond the implementation of individual digital solutions and acquire a systemic nature. At the same time, insufficient alignment among functional units, fragmentation of managerial decisions, and asymmetry of information flows reduce the effectiveness of organizational change. This necessitates the formation of an integrative approach to managing transformation processes based on cross-functional coordination.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical and methodological substantiation of business digital transformation management through the lens of cross-functional interaction, as well as to develop conceptual, analytical, and stage-based models for integrating functional units in the process of implementing organizational change.

Materials and methods. The research is based on the scientific works of domestic and foreign scholars addressing issues of management, organizational development, and digital transformation, as well as analytical publications examining the practical implementation of transformation initiatives in business practice. The study employs methods of theoretical generalization and systematization to develop the conceptual framework; systems analysis to consider the enterprise as an integrated management system; structural and functional modeling to construct the conceptual and stage-based models; logical grouping to identify managerial mechanisms and interaction barriers; and synthesis of results to formulate conclusions.

Results. The study substantiates that the effectiveness of digital transformation depends on the level of integration of strategic, process, technological, and human resource components of management. A conceptual model has been developed in which cross-functional interaction is defined as a system-forming element ensuring coordination of change processes. An analytical matrix of managerial mechanisms and interaction barriers has been formed to diagnose the level of alignment among functional units. A stage-based model for implementing transformation initiatives with an embedded feedback mechanism is proposed, ensuring consistency of managerial actions and organizational adaptability to a dynamic environment.

Discussion. Further research should focus on developing quantitative indicators for assessing the level of integration maturity of enterprises, as well as on empirical testing of the proposed models across different industries, taking into account the specifics of business processes.

Key words: cross-functional interaction, organizational development, strategic integration, managerial coordination, innovative change, enterprise adaptability, systems modelling, digital transformation management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення ролі технологічних інновацій та потреби в системній трансформації бізнес-моделей. За таких обставин цифровізація економіки, загострення глобальної

конкуренції та зростання невизначеності ринкових умов об'єктивно зумовлюють необхідність формування якісно нових підходів до управління організаційними змінами. Водночас практики впровадження трансформаційних ініціатив свідчить, що значна частина проектів не забезпечує очікуваних результа-

тів. Це пояснюється роз'єднаністю функціональних підрозділів, неузгодженістю стратегічних орієнтирів і фрагментарністю управлінських рішень. У підсумку зазначені дисфункції спричиняють нераціональне використання ресурсів, уповільнення інноваційної активності та поступове послаблення конкурентних позицій підприємств.

Проблема полягає у відсутності цілісного управлінського підходу, здатного забезпечити інтеграцію стратегічних, процесних, технологічних і кадрових компонентів змін у межах єдиної координаційної системи. Переважна частина наявних управлінських практик орієнтована на впровадження окремих інструментів або локальних рішень, без належної синхронізації функціональних підсистем та узгодження їх із довгостроковими орієнтирами розвитку. Унаслідок цього трансформаційні ініціативи втрачають системність і не забезпечують очікуваного синергетичного ефекту.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення інтеграційної моделі управління цифровою трансформацією, яка б поєднувала міжфункціональну координацію зі стратегічними цілями підприємства та створювала підґрунтя для стійких організаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений огляд наукових джерел свідчить, що проблематика управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії формується на стику стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, цифрових інновацій та теорії змін. Дослідження охоплюють як макрорівень стратегічного управління трансформаційними процесами, так і мікрорівень внутрішньоорганізаційної координації, лідерства й командної взаємодії.

Зокрема Т. Ахмад (Т. Ahmad), Дж. Бойт (J. Boit) та А. Аакула (A. Aakula) акцентують на ролі кросфункціональної співпраці як важливого каталізатора цифрової трансформації, доводячи, що інтеграція ІТ-підрозділів, маркетингу та операційного менеджменту формує синергетичний ефект і знижує трансакційні витрати змін [1]. Цифрову трансформацію через призму організаційної гнучкості розглядають А. Букс (A. Bux), Ю. Чжу (Y. Zhu) та С. Деві (S. Devi), підкреслюючи значення обміну знаннями, відкритих інновацій та трансформаційного лідерства як механізмів посилення міжфункціональної взаємодії [2].

Вплив AI-орієнтованої трансформації на результати діяльності підприємств досліджує Дж. Цуй (J. Cui), обґрунтовуючи медіаційну роль «зеленої» цифрової інновації та модеративну роль співпраці людини й штучного інтелекту, що безпосередньо корелює з проблематикою міжфункціональної інтеграції [3]. Взаємозв'язок цифрової трансформації, лідерства та організаційної культури аналізують К. Канакоглу (K. Kanakoglou) і Д. Кафецопуло (D. Kafetzopoulou), доводячи, що сталі результати можливі лише за умови узгодженості стратегічних цілей із культурними

патернами взаємодії [4]. На ролі цифрового мислення й управління змінами в контексті міжкультурного лідерства акцентують З. Тенг (Z. Teng), Х. Сукесі (H. Sukesi) та Б.Р. Пурномо (B.R. Purnomo), інтерпретуючи трансформацію як комплексний процес поведінкової адаптації організації до нових технологічних і соціокультурних умов [5].

У вітчизняному науковому дискурсі А. Бокий окреслює специфіку цифрової трансформації бізнесу в умовах української економіки, визначаючи її як системний процес перебудови бізнес-моделей та управлінських структур [6]. Цифровізацію логістичних систем аграрних підприємств досліджують Л. Гнатишин та Н. Трушкіна, демонструючи, що ефективність трансформації залежить від інтеграції інформаційних потоків між функціональними підрозділами [7].

Вплив цифрової трансформації на механізми корпоративного управління розглядає В. Горбаньова, підкреслюючи зміну ролей управлінських ланок та необхідність горизонтальної координації [8]. При цьому М. Зінюк пропонує методичні підходи до оцінювання ефективності цифрової трансформації, що створює підґрунтя для формування системи показників результативності кросфункціональної взаємодії [9]. Цифрову трансформацію систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах аналізують Є. Івченко та А. Хімченко, акцентуючи на реінжинірингу процесів та інтеграції цифрових платформ [10].

Концептуальні підходи до управління цифровою трансформацією бізнес-процесів формують І. Кирилюк, І.О. Ільченко та В. Денисенко, обґрунтовуючи необхідність створення адаптивних організаційних структур і механізмів координації [11]. Як інструмент антикризового управління розглядають цифрову трансформацію Л. Костирко, А. Мартинов та М. Розмислова, доводячи її роль у підвищенні стійкості підприємств в умовах турбулентності [12].

Цифрову трансформацію як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів трактує М. Лазаренко, підкреслюючи стратегічний вимір змін та необхідність інтегрованого управління ресурсами [13]. Трансформацію бізнес-моделей у цифрову епоху досліджують В. Пастернак і Н. Адвокатова, визначаючи взаємозв'язок між цифровими технологіями та створенням нової цінності для споживача [14]. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації комерційних підприємств аналізує М. Солос, пропонуючи практико-орієнтовані інструменти їх впровадження [15]. Порівняльний аналіз вітчизняного й зарубіжного досвіду цифрової трансформації бізнесу, що дозволяє ідентифікувати кращі практики організації міжфункціональної взаємодії та стратегічного управління змінами, здійснюють Н. Чухраєва та О. Комісаров [16].

Отже, проведений огляд літератури підтверджує, що цифрова трансформація розглядається сучасними науковцями як багаторівневий процес

стратегічних, організаційних і культурних змін. У цьому контексті кросфункціональна взаємодія є важливим інтеграційним механізмом, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональну координацію ресурсів і формування синергетичного ефекту трансформаційних перетворень. Водночас у науковому дискурсі потребує подальшого розвитку питання системного моделювання управління цифровою трансформацією через призму міжфункціональної координації, що й зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз наукових джерел демонструє, що більшість досліджень концентруються на технологічних аспектах змін або на загальних питаннях стратегічного управління. Недостатньо опрацьованими залишаються проблеми створення системної моделі, яка б інтегрувала стратегічні орієнтири, процесні трансформації та кадровий компонент у єдину конструкцію; структуризації управлінських перешкод міжфункціональної взаємодії та розробки механізмів їх подолання; а також поетапної організації трансформаційних змін із передбаченим механізмом зворотного зв'язку.

Наявність зазначених прогалин обмежує можливість формування цілісної системи управління цифровою трансформацією підприємств. У зв'язку з цим у статті запропоновано концептуальну модель інтеграції функцій, розроблено аналітичну матрицю управлінських механізмів та перешкод, а також обґрунтовано поетапну модель впровадження змін. Такий підхід забезпечує системне розв'язання окреслених наукових завдань і визначає авторський внесок у розвиток методичних основ управління організаційною трансформацією.

Метою статті є формування теоретико-методичних засад управління організаційними змінами на основі інтеграції функціональних підрозділів та розроблення прикладних моделей їх реалізації. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) теоретично обґрунтувати роль міжфункціональної координації в забезпеченні узгодженості стратегічних, процесних і кадрових рішень у період організаційних змін;
- 2) систематизувати управлінські механізми й перешкоди взаємодії функціональних підрозділів та сформулювати аналітичну матрицю їх узгодження;
- 3) розробити стадійну модель реалізації змін із визначенням послідовності управлінських дій та механізму зворотного зв'язку.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці цифрової трансформації бізнесу, стратегічного управління, організаційних змін, кросфункціональної взаємодії та розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації. Аналітичну базу сформовано на основі сучасних публікацій, що висвітлюють практичні аспекти реалізації трансформаційних ініціатив, впровадження

цифрових стратегій та інтеграції функціональних підрозділів у межах підприємств різних галузей.

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного та інтеграційного підходів до управління організаційними змінами. Метод теоретичного узагальнення та систематизації застосовано для уточнення змісту основних категорій дослідження та формування поняттєвого апарату. Системний аналіз дозволив розглядати цифрову трансформацію як багаторівневий процес, у межах якого стратегічні, технологічні, процесні й кадрові компоненти є взаємозалежними. Структурно-функціональне моделювання використано для розроблення концептуальної моделі управління цифровою трансформацією, побудови аналітичної таблиці механізмів і перешкод кросфункціональної взаємодії та формування стадійної моделі реалізації змін. Порівняльний і логіко-аналітичний аналіз забезпечили виявлення типових організаційних труднощів та узагальнення управлінських інструментів їх подолання. Сукупність застосованих методів дала змогу забезпечити наукову обґрунтованість результатів і поєднати теоретичне осмислення проблеми з розробленням прикладних управлінських моделей.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація бізнесу в сучасних умовах господарювання постає як системна управлінська зміна, що виходить за межі впровадження окремих цифрових технологій та передбачає комплексне переосмислення стратегічних орієнтирів, архітектури бізнес-процесів, організаційної структури й механізмів створення цінності. У наукових дослідженнях наголошується, що ефективність цифрових перетворень визначається не стільки рівнем технологічної оснащеності, скільки здатністю організації забезпечити інтеграцію функціональних підсистем і узгодженість управлінських рішень [6, с. 129]. Збереження функціональної ізоляваності підрозділів, інформаційних розривів та несинхронізованості процесів формує так званий «ефект силосів», який уповільнює реалізацію цифрових ініціатив і знижує їхню стратегічну результативність.

У науковому дискурсі підкреслюється інтегративний характер цифрових змін, що охоплюють трансформацію бізнес-моделей, механізмів корпоративного управління та стратегічних пріоритетів підприємства [8, с. 5]. Результативність таких перетворень здебільшого визначається здатністю організації формувати цілісну систему управління цифровими ініціативами, у межах якої інтегруються процесні, технологічні й поведінкові аспекти трансформації [15, с. 103]. У цьому контексті кросфункціональна взаємодія є системоутворювальним інтеграційним механізмом, що забезпечує горизонтальну координацію, синхронізацію функцій, обмін знаннями та формування спільного цифрового бачення [1]. Саме завдяки міжфункціональній синергії є можливим поєднання стратегічних, процесних, технологічних і кадрових компонентів трансформації в єдину ке-



Рис. 1. Концептуальна модель управління цифровою трансформацією через кросфункціональну взаємодію

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 5; 10, с. 45; 14, с. 15]

ровану систему, що мінімізує організаційні розриви та підвищує адаптивність підприємства.

З огляду на зазначене, доцільним є формування концептуальної моделі управління цифровою трансформацією бізнесу на основі кросфункціональної взаємодії, яка відображає логіку взаємозв'язків між основними структурними елементами та визначає центральну об'єднуювальну роль міжфункціональної координації (рис. 1).

Наведена концептуальна модель відображає цифрову трансформацію як багаторівневу систему, у якій кросфункціональна взаємодія виконує роль координаційного ядра та забезпечує горизонтальну інтеграцію чотирьох основних блоків, зокрема стратегії, бізнес-процесів, технологічної інфраструктури та людського капіталу. Принцип двосторонніх зв'язків між елементами моделі підкреслює динамічний характер трансформаційних процесів, де зміни в одній підсистемі неминуче зумовлюють коригування в інших. Такий підхід дозволяє відійти від лінійної логіки «стратегія → технологія → результат» і перейти до розуміння цифрової трансформації як циклічного, взаємозалежного процесу управлінської координації. На рис. 1 акцентовано, що саме інтеграція

функціональних напрямів формує синергетичний ефект, який підвищує адаптивність організації та забезпечує стійкість цифрових змін у довгостроковій перспективі. З огляду на це, кросфункціональна взаємодія є не допоміжним елементом, а стратегічним інструментом управління трансформаційним розвитком підприємства.

Водночас концептуалізація цифрової трансформації як інтегрованої системи потребує поглиблення через аналіз практичних механізмів її реалізації. Досвід упровадження цифрових змін свідчить, що навіть за наявності сучасних технологічних рішень трансформаційні ініціативи можуть втрачати темп через організаційні перешкоди, такі як неузгодженість цілей підрозділів, розмитість зон відповідальності, інформаційна асиметрія та опір персоналу [9]. Відповідно, це зумовлює необхідність систематизації управлінських механізмів кросфункціональної інтеграції та одночасної ідентифікації потенційних ризиків їх реалізації. З цією метою доцільно представити аналітичну матрицю, що структуризує основні управлінські інструменти, можливі перешкоди та напрями управлінського реагування, дозволяючи оцінити їхній вплив на результативність цифрової трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Механізми та перешкоди кросфункціональної взаємодії в умовах цифрової трансформації

Управлінський механізм	Функціональне призначення	Потенційна перешкода	Управлінська відповідь
Кросфункціональні команди	Інтеграція компетенцій	Конфлікт ролей	Чіткий розподіл відповідальності (RACI)
Єдині цифрові KPI	Узгодження стратегічних цілей	Конкуренція між підрозділами	Упровадження спільних показників результативності
Agile-підходи	Гнучкість та швидкість змін	Опір змінам	Програми change-management
Цифрові платформи співпраці	Прозорість комунікацій	Інформаційна перевантаженість	Регламентация комунікаційних потоків

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 7, с. 98]

Отже, у запропонованому матеріалі систематизовано основні механізми кросфункціональної взаємодії кризь призму їхнього функціонального призначення та потенційних організаційних перешкод. Її значущість полягає в тому, що цифрову трансформацію можна розглядати не як набір інструментів, а як керований процес, у межах якого кожен управлінський механізм має власну зону ризику та потребує відповідного компенсаторного рішення. Аналіз даних демонструє, що більшість перешкод мають не технологічний, а поведінково-організаційний характер, а отже, потребують управлінських втручань у сфері координації, комунікації та розподілу відповідальності. Особливої ваги набуває узгодження стратегічних і операційних цілей через спільні показники результативності, що мінімізує внутрішню конкуренцію та формує єдину логіку цифрового розвитку. Таким чином, наведена систематизація переводить дослідження з рівня концептуального моделювання в площину прикладної управлінської діагностики та створює основу для проектування поетапної системи реалізації трансформаційних змін.

Водночас ідентифікація механізмів та перешкод є лише передумовою ефективного управління цифровими змінами. Для досягнення стійкого трансформаційного результату необхідною є структурована логіка впровадження, яка дозволяє інтегрувати кросфункціональну взаємодію в усі стадії реалізації цифрових

ініціатив. Відсутність поетапної координації призводить до фрагментарності рішень, втрати стратегічної узгодженості та розриву між діагностикою проблем і їх практичним подоланням [3]. З огляду на це, наступним кроком дослідження є розроблення стадійної моделі управління цифровою трансформацією.

Стадійна модель управління цифровою трансформацією відображає послідовну логіку переходу підприємства від діагностики поточного рівня цифрової зрілості до масштабування трансформаційних рішень. При цьому її побудова ґрунтується на інтеграції стратегічного аналізу, процесного управління та принципів гнучкої організації роботи, що забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища. На відміну від лінійних підходів, запропонована модель передбачає вбудовану кросфункціональну взаємодію на кожному етапі — від формування команд і пріоритезації ініціатив до реалізації проєктів та контролю результативності. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні розриви між стратегічними намірами та операційною реалізацією, забезпечуючи безперервний зворотний зв'язок і коригування управлінських рішень. У візуальному вимірі модель представлена як горизонтальна послідовність взаємопов'язаних стадій, що формують цілісний цикл управління цифровою трансформацією (рис. 2).

Отже, стадійна модель управління цифровою трансформацією, наведена на рис. 2, відображає

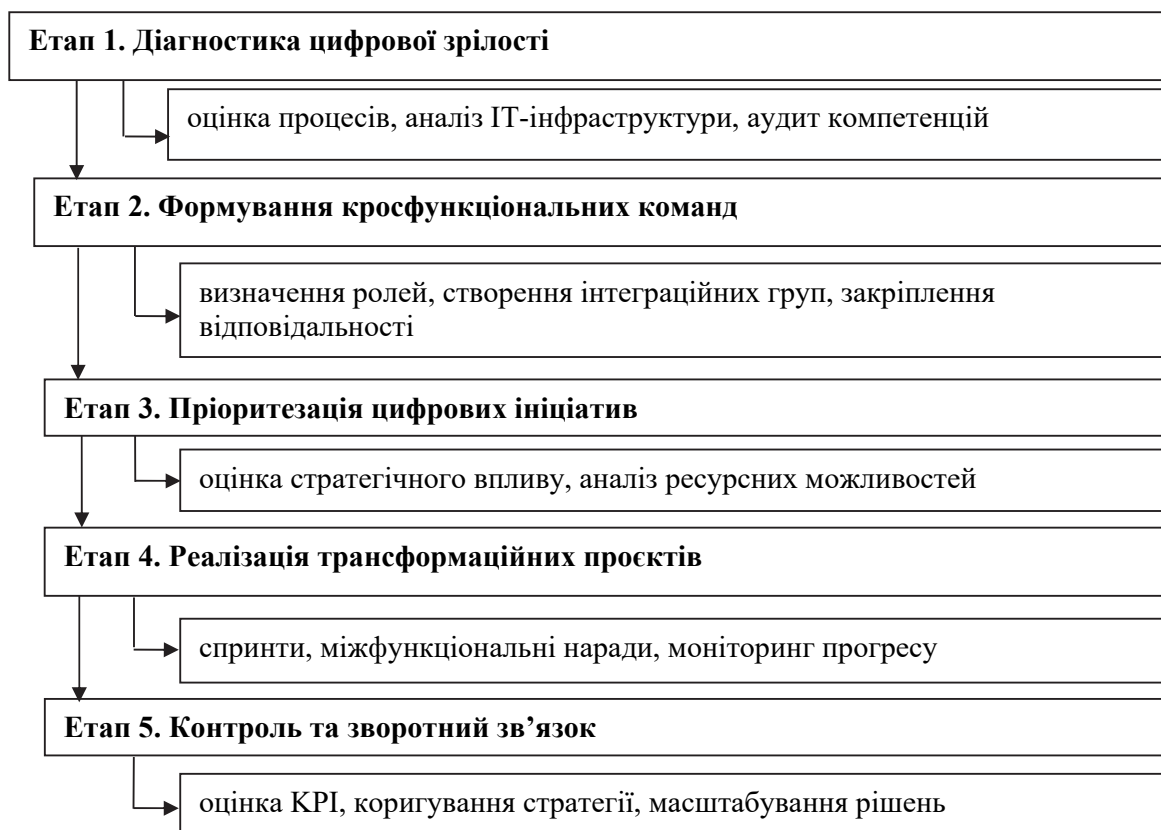


Рис. 2. Стадійна модель управління цифровою трансформацією

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13, с. 65; 15, с. 103]

логіку переходу підприємства від аналітичного усвідомлення власної цифрової спроможності до системного закріплення трансформаційних результатів. При цьому її принциповою відмінністю є інтеграція кросфункціональної взаємодії як наскрізного управлінського механізму, що супроводжує кожен етап — від діагностики до контролю та масштабування рішень. Циклічний характер моделі, підсилений зворотним зв'язком, підкреслює, що цифрова трансформація не має завершеної точки, а є безперервним процесом адаптації організації до динамічного цифрового середовища.

Важливо, що кожна стадія не існує ізольовано, тобто результати діагностики визначають конфігурацію команд, якісна міжфункціональна координація впливає на пріоритезацію ініціатив, а ефективність реалізації проєктів формує підґрунтя для стратегічного коригування. Таким чином, модель демонструє управлінську цілісність трансформаційного циклу, де стратегія, процеси, технології та людський капітал поєднуються через механізми горизонтальної інтеграції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кросфункціональна взаємодія в запропонованій інтерпретації є не допоміжним інструментом цифровізації, а її структуроутворювальним принципом. Саме вона забезпечує перехід від фрагментарних цифрових ініціатив до системної моделі управління змінами, що підвищує організаційну стійкість, гнучкість та стратегічну узгодженість бізнесу. Відповідно, прикладна цінність дослідження полягає в тому, що теоретичне осмислення інтеграційної ролі міжфункціональної координації трансформується в практичну управлінську модель, придатну до адаптації в діяльності підприємств різних галузей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження

сформовано теоретико-методичні засади управління цифровою трансформацією бізнесу через призму кросфункціональної взаємодії, що дозволило переосмислити трансформаційні процеси не як технологічне оновлення, а як системну управлінську перебудову організації. Доведено, що визначальним чинником результативності цифрових змін є не лише впровадження інноваційних рішень, а насамперед узгодженість стратегічних орієнтирів, процесних трансформацій, технологічної архітектури та розвитку людського капіталу в межах інтегрованої управлінської логіки.

Розроблена концептуальна модель обґрунтовує кросфункціональну взаємодію як системоутворювальний елемент управління цифровими змінами, що забезпечує горизонтальну координацію та синхронізацію функціональних підсистем підприємства. Сформована аналітична таблиця механізмів і перешкод взаємодії поглиблює інструментарій управлінської діагностики, дозволяючи ідентифікувати критичні зони організаційних ризиків та визначати адекватні управлінські відповіді. Запропонована стадійна модель формує цілісну методичну основу поетапної реалізації цифрової трансформації, інтегруючи стратегічне планування, командну взаємодію, проєктне управління та механізми зворотного зв'язку в єдиний циклічний процес.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісних індикаторів оцінювання рівня кросфункціональної інтеграційної зрілості підприємств, формуванням системи метрик впливу міжфункціональної координації на результативність цифрових ініціатив, а також з емпіричною апробацією запропонованих моделей у різних галузевих та інституційних умовах. Це дозволить поглибити прикладний вимір дослідження та забезпечити подальшу верифікацію його теоретичних положень.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ahmad T., Boit J., Aakula A. The Role of Cross-Functional Collaboration in Digital Transformation. *Journal of Computational Intelligence and Robotics*. 2023. Vol. 3 № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/389744145_The_Role_of_Cross-Functional_Collaboration_in_Digital_Transformation (дата звернення: 02.02.2026).
2. Bux A., Zhu Y., Devi S. Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation: The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. № 15. Article 6765. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156765>
3. Cui J. AI-Driven Digital transformation and firm performance in chinese industrial enterprises: mediating role of green digital innovation and moderating effects of human-AI collaboration. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.11558>

4. Kanakoglou K. G., Kafetzopoulou D. Towards sustainable organizations: the interplay of digital transformation, leadership, and organizational culture: evidence from greek firms. *Systems*. 2026. Vol. 14. № 1. Article 35. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems14010035>
5. Teng Z., Sukesu H., Purnomo B.R. AI-powered organizational transformation: the role of digital mindset, change management, and cross-cultural leadership in shaping future business strategies. *Future Technology*. 2026. Vol. 5. № 2. P. 49–59. URL: <https://fupubco.com/futech/article/view/692> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 129–138. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138>
7. Гнатишин Л. Б., Трушкіна Н. В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107>
8. Горбаньова В. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1>
9. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>
10. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
11. Кирилюк І. М., Ільченко І. О., Денисенко В. О. Концептуальні підходи до формування системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17456607>
12. Костирко Л. А., Мартинов А. А., Розмислова М. О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62–65. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13>
13. Лазаренко М. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>
14. Пастернак А. В., Адвокатова Н. О. Цифрова трансформація та бізнес-моделі: теоретичні основи, виклики та стратегії успіху. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 53. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2>
15. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 103–111. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
16. Чухраєва Н., Комісаров О. Цифрова трансформація бізнесу: український і зарубіжний досвід. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 берез. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 534–537. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51189> (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Ahmad, T., Boit, J., & Aakula, A. (2023). The Role of Cross-Functional Collaboration in Digital Transformation. *Journal of Computational Intelligence and Robotics*. № 3 (1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389744145_The_Role_of_Cross-Functional_Collaboration_in_Digital_Transformation
2. Bux, A., Zhu, Y., & Devi, S. (2025). Enhancing Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Open Innovation: The Role of Transformational Leadership in Digital Transformation. *Sustainability*. № 17 (15). Art. 6765. <https://doi.org/10.3390/su17156765>
3. Cui, J. (2025). AI-Driven Digital Transformation and Firm Performance in Chinese Industrial Enterprises: Mediating Role of Green Digital Innovation and Moderating Effects of Human-AI Collaboration. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.11558>
4. Kanakoglou, K. G., & Kafetzopoulou, D. (2026). Towards Sustainable Organizations: The Interplay of Digital Transformation, Leadership, and Organizational Culture: Evidence from Greek Firms. *Systems*. № 14 (1). Art. 35. <https://doi.org/10.3390/systems14010035>
5. Teng, Z., Sukesu, H., & Purnomo, B. R. (2026). AI-powered organizational transformation: the role of digital mindset, change management, and cross-cultural leadership in shaping future business strategies. *Future Technology*. № 5 (2). Pp. 49–59. Retrieved from <https://fupubco.com/futech/article/view/692>
6. Boky, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovoy transformatsii biznesu [Features of digital transformation of business]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 58. Pp. 129–138. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138> [in Ukrainian].
7. Hnatyshyn, L. B., & Trushkina, N. V. (2021). Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agricultural enterprises]. *Biznes Inform*. № 12. Pp. 98–107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-98-107> [in Ukrainian].
8. Horbanova, V. (2024). Vplyv tsyfrovoy transformatsii biznesu na mekhanizmy korporatyvnoho upravlinnia [Impact of digital transformation of business on corporate governance mechanisms]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. № 4. Pp. 5–10. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-1> [in Ukrainian].

9. Ziniuk, M. (2021). Otsinka efektyvnosti tsyfrovoy transformatsii biznesu [Assessment of the effectiveness of digital transformation of business]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57> [in Ukrainian].
10. Ivchenko, Ye. A., & Khimchenko, A. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrainskykh pidpriemstvakh [Digital transformation of business process management systems at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. № 6 (286). Pp. 45–50. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> [in Ukrainian].
11. Kyryliuk, I. M., Ilchenko, I. O., & Denysenko, V. O. (2025). Kontseptualni pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia tsyfrovoyu transformatsiieu biznes-protsesiv [Conceptual approaches to the formation of a digital transformation management system for business processes]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. № 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17456607> [in Ukrainian].
12. Kostyrko, L. A., Martynov, A. A., & Rozmyslova, M. O. (2023). Tsyfrova transformatsiia biznesu yak element antykrizovoho upravlinnia [Digital transformation of business as an element of anti-crisis management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 5. Pp. 62–65. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13> [in Ukrainian].
13. Lazarenko, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative of innovative development of business processes in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*. № 200. Pp. 64–69. <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].
14. Pasternak, A. V., & Advokatova, N. O. (2024). Tsyfrova transformatsiia ta biznes-modeli: teoretychni osnovy, vyklyky ta stratehii uspikhu [Digital transformation and business models: theoretical foundations, challenges and success strategies]. *Visnyk KhD U. Serii Ekonomichni nauky*. № 53. Pp. 14–19. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-2> [in Ukrainian].
15. Solos, M. M. (2025). Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoy transformatsii biznes-protsesiv komertsiiynykh pidpriemstv v Ukraini [Modern models for implementing digital transformation strategies of business processes of commercial enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*. № 32. Pp. 103–111. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549> [in Ukrainian].
16. Chukhraieva, N., & Komisarov, O. (2025). Tsyfrova transformatsiia biznesu: ukrainskyi i zarubizhnyi dosvid [Digital transformation of business: Ukrainian and foreign experience]. In: *Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku*: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference (Kyiv, March 28, 2025) (pp. 534–537). Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51189> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.03.2026

Дата публікації: 26.03.2026

УДК 351.746.3

Щуришен Ярослав Анатолійович*аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування,
Університету митної справи та фінансів***Shchuryshen Yaroslav***PhD Student of the Department of Public Administration and Customs Administration
University of Customs and Finance*

ORCID: 0009-0008-0198-8950

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-15

БАЛАНС МІЖ СПРОЩЕННЯМ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БЕЗПЕКИ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МИТНИМ КОНТРОЛЕМ

BALANCE BETWEEN THE SIMPLIFICATION OF CUSTOMS PROCEDURES AND SECURITY PROVISION AS A PRIORITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CUSTOMS CONTROL

Анотація. Вступ. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти державного управління процесами забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та гарантуванням належного рівня митної безпеки в сучасних умовах трансформації митної системи України. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації, цифровізації економіки та євроінтеграційних процесів митний контроль набуває нового змісту як інструмент не лише фіскального регулювання, але й забезпечення економічної безпеки держави та сприяння міжнародній торгівлі. Визначено, що ключовою суперечністю функціонування митної системи є необхідність одночасного спрощення митних процедур з метою прискорення товарообігу та забезпечення належного рівня контролю для запобігання митним правопорушенням.

У результаті дослідження встановлено, що забезпечення такого балансу можливе шляхом впровадження ризик-орієнтованого підходу, цифровізації митних процедур, розвитку постмитного контролю та впровадження партнерських механізмів взаємодії між митними органами та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність подальшої трансформації митного контролю на основі сучасних інформаційних технологій та гармонізації митного законодавства України зі стандартами Європейського Союзу. Доведено, що реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності державного управління митною сферою, зміцненню економічної безпеки держави та створенню сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз механізмів державного управління, спрямованих на забезпечення балансу між спрощенням митних процедур і гарантуванням належного рівня митної безпеки, а також визначення пріоритетних напрямів оптимізації системи митного контролю в Україні в умовах сучасних економічних та безпекових викликів.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження застосовано методи системного аналізу, що дозволило розглянути митний контроль як складову системи державного управління; методи порівняльного аналізу для дослідження міжнародного досвіду організації митного контролю; методи узагальнення та систематизації для визначення сучасних тенденцій розвитку митної системи.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої митної організації, Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державного управління та митної справи.



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

Результати. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасна система митного контролю повинна функціонувати на основі принципу збалансованості між спрощенням процедур зовнішньоекономічної діяльності та забезпеченням належного рівня безпеки. Доведено, що традиційні підходи до митного контролю, засновані на суцільних перевірках, в умовах зростання обсягів міжнародної торгівлі є недостатньо ефективними та потребують трансформації.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності державного управління митним контролем можливе шляхом впровадження ризик-орієнтованих механізмів контролю, цифровізації митних процедур, розвитку постмитного контролю та розширення партнерської взаємодії між державою і суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Визначено, що використання сучасних інформаційних технологій та інтегрованих інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності аналізу митних операцій і забезпечує можливість своєчасного виявлення потенційних порушень митного законодавства.

Перспективи. Подальші наукові дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розроблення ефективних моделей цифрового управління митними процесами, удосконалення системи управління митними ризиками та впровадження інтелектуальних аналітичних інструментів у діяльність митних органів. Перспективним напрямом також є дослідження можливостей інтеграції національної митної системи до європейського митного простору та адаптації механізмів державного управління митною сферою до стандартів Європейського Союзу.

Ключові слова: державне управління, митний контроль, митна безпека, спрощення митних процедур, цифровізація, управління ризиками, постмитний контроль, євроінтеграція.

Summary. Introduction. The article examines the theoretical and practical aspects of public administration in ensuring a balance between the simplification of customs procedures and the guarantee of an adequate level of customs security under the current conditions of transformation of the customs system of Ukraine. It is substantiated that in the context of globalization, economic digitalization, and European integration processes, customs control acquires a new meaning as a tool not only of fiscal regulation but also of ensuring the economic security of the state and facilitating international trade. It is determined that the key contradiction in the functioning of the customs system lies in the need to simultaneously simplify customs procedures in order to accelerate trade flows and ensure an adequate level of control to prevent customs violations.

The study establishes that achieving such a balance is possible through the implementation of a risk-oriented approach, the digitalization of customs procedures, the development of post-clearance control, and the introduction of partnership mechanisms of interaction between customs authorities and economic operators engaged in foreign economic activity. The necessity of further transformation of customs control based on modern information technologies and the harmonization of Ukrainian customs legislation with European Union standards is substantiated. It is proven that the implementation of the proposed directions will contribute to improving the efficiency of public administration in the customs sphere, strengthening the economic security of the state, and creating favorable conditions for the development of foreign economic activity.

Purpose. The purpose of the study is to provide a theoretical justification and analysis of the mechanisms of public administration aimed at ensuring a balance between the simplification of customs procedures and the guarantee of an adequate level of customs security, as well as to identify priority directions for optimizing the customs control system in Ukraine under modern economic and security challenges.

Materials and Methods. The methodological basis of the study is a set of general scientific and special methods of scientific inquiry. In the course of the research, the methods of system analysis were applied, which made it possible to consider customs control as a component of the public administration system; comparative analysis methods were used to examine international experience in organizing customs control; methods of generalization and systematization were applied to identify current trends in the development of the customs system.

The information base of the research consists of regulatory and legal acts of Ukraine, analytical materials of international organizations, including the World Customs Organization, the World Bank, and the Organisation for Economic Co-operation and Development, as well as scientific works of domestic and foreign researchers in the field of public administration and customs affairs.

Results. The results of the study indicate that the modern customs control system should operate based on the principle of balance between the simplification of foreign economic activity procedures and the provision of an adequate level of security. It is proven that traditional approaches to customs control based on comprehensive inspections are insufficiently effective under conditions of increasing volumes of international trade and therefore require transformation.

It is substantiated that improving the efficiency of public administration in customs control is possible through the introduction of risk-oriented control mechanisms, the digitalization of customs procedures, the development of post-clearance control, and the expansion of partnership interaction between the state and participants in foreign economic activity. It is determined that the use of modern information technologies and integrated information systems contributes to improving the efficiency of customs operation analysis and ensures the possibility of timely detection of potential violations of customs legislation.

Prospects. Further scientific research in this field should focus on the development of effective models of digital management of customs processes, the improvement of the customs risk management system, and the implementation of intelligent analytical tools in the activities of customs authorities. A promising direction is also the study of possibilities for integrating the national customs system into the European customs space and adapting the mechanisms of public administration in the customs sphere to the standards of the European Union.

Key words: public administration, customs control, customs security, simplification of customs procedures, digitalization, risk management, post-clearance control, European integration.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації міжнародної торгівлі, цифровізації економічних процесів та євроінтеграції України особливого значення набуває оптимізація системи митного контролю як ключового елементу державного управління економічною безпекою. Митний контроль виступає важливим інструментом забезпечення національних економічних інтересів, наповнення державного бюджету та протидії незаконному переміщенню товарів через митний кордон.

Водночас сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі вимагають максимально можливого спрощення митних процедур з метою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення сприятливих умов для ведення бізнесу.

Станом на 2025–2026 роки в Україні активно реалізується митна реформа, спрямована на адаптацію митної системи до стандартів Європейського Союзу, цифровізацію митних процедур та впровадження сучасних механізмів управління ризиками [10]. За даними Міністерства фінансів України, у 2025 році митниця забезпечила 716,1 млрд. грн надходжень до бюджету, що на 21% більше порівняно з попереднім роком, а також активно впроваджуються цифрові рішення та митні спрощення для бізнесу [3].

Разом із цим митні органи виконують критично важливу функцію забезпечення державної безпеки, зокрема протидіють незаконному переміщенню зброї, контрабанді та іншим загрозам.

Таким чином, виникає об'єктивна управлінська суперечність між необхідністю спрощення митних процедур і потребою забезпечення належного рівня митної безпеки, що визначає актуальність даного дослідження.

Митний контроль є складовою системи державного управління, спрямованої на забезпечення законності переміщення товарів через митний кордон, захист економічних інтересів держави та безпеки суспільства.

У сучасних умовах державне управління митною сферою стикається з подвійним викликом: необхідністю прискорення митних процедур; необхідністю забезпечення ефективного контролю.

З одного боку, складні митні процедури призводять до: збільшення часу митного оформлення; зростання витрат бізнесу; зниження інвестиційної привабливості держави [2].

З іншого боку, надмірне спрощення процедур створює ризики: зростання контрабанди; втрати бюджетних надходжень; загроз національній безпеці.

Особливо актуальною дана проблема є для України в умовах воєнного стану, коли митниця виконує важливу роль у забезпеченні контролю за переміщенням товарів стратегічного значення [11].

Таким чином, основною проблемою є забезпечення ефективного балансу між швидкістю митного оформлення та ефективністю митного контролю.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Проблематика митного контролю та його оптимізації досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Науковці зазначають, що одним із ключових напрямів розвитку митних систем є впровадження ризик-орієнтованого підходу, який дозволяє здійснювати контроль лише щодо потенційно ризикових операцій.

Зокрема, у країнах Європейського Союзу функціонує єдина система управління митними ризиками (CRMF), яка передбачає використання спільних критеріїв ризику для визначення товарів, що можуть становити загрозу безпеці [15].

Крім того, сучасні дослідження підтверджують ефективність використання цифрових технологій та штучного інтелекту для аналізу митних декларацій та виявлення митних правопорушень.

В Україні питання оптимізації митного контролю досліджується у контексті митної реформи, основною метою якої є створення цифровізованої, прозорої та ефективної митної системи.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують необхідність впровадження сучасних управлінських механізмів для забезпечення ефективного функціонування митної системи.

Мета статті. Метою статті є дослідження механізмів державного управління, спрямованих на забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та забезпеченням митної безпеки, а також визначення напрямів оптимізації системи митного контролю в Україні.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У роботі застосовано метод системного аналізу для розгляду митного контролю як складової системи державного управління, порівняльний метод — для аналізу міжнародного досвіду організації митного контролю та спрощення митних процедур, а також методи узагальнення і систематизації для визначення сучасних тенденцій розвитку митної системи. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, аналітичні матеріали міжнародних організацій та наукові праці у сфері державного управління і митної політики.

Виклад основного матеріалу. Митний контроль у сучасних умовах трансформації державного управління набуває якісно нового змісту, який виходить за межі традиційного фіскального інструменту. Його функціональне призначення дедалі більше пов'язується із забезпеченням комплексної економічної та національної безпеки держави, одночасно виконуючи роль важливого регулятора зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому контексті митний контроль виступає як складна багаторівнева управлінська система, що поєднує правові, організаційні, інформаційні та тех-

нологічні механізми, спрямовані на забезпечення законності переміщення товарів через митний кордон, захист внутрішнього ринку та створення сприятливих умов для міжнародної торгівлі [1].

Особливість сучасного етапу полягає в тому, що митний контроль більше не може розглядатися виключно як інструмент обмеження, а має функціонувати як інструмент управління потоками товарів із мінімальним втручанням у законну діяльність добросовісних суб'єктів господарювання.

У цьому аспекті ключовим викликом для системи державного управління митною сферою є необхідність одночасного досягнення двох стратегічно важливих, але суперечливих цілей.

З одного боку, держава зацікавлена у максимальному спрощенні митних процедур, що обумовлено потребою інтеграції у світову економічну систему, підвищенням конкурентоспроможності національної економіки та стимулюванням зовнішньоекономічної активності.

Швидкість митного оформлення безпосередньо впливає на ефективність логістичних процесів, витрати суб'єктів господарювання та інвестиційну привабливість держави загалом. У сучасній глобалізованій економіці час стає одним із ключових економічних ресурсів, і будь-які затримки на митному кордоні можуть призводити до значних фінансових втрат, порушення виробничих циклів та зниження конкурентних позицій підприємств на міжнародних ринках [4].

Водночас митні органи виконують критично важливу функцію захисту державних інтересів, що передбачає запобігання незаконному переміщенню товарів, протидію контрабанді, забезпечення надходжень до державного бюджету та недопущення ввезення товарів, які можуть становити загрозу національній безпеці.

Особливої актуальності ця функція набуває в умовах сучасних безпекових викликів, коли митниця фактично стає одним із ключових елементів системи національної безпеки. Таким чином, держава опиняється перед необхідністю забезпечення оптимального співвідношення між швидкістю митного оформлення та ефективністю митного контролю, що є складним управлінським завданням, яке потребує впровадження принципово нових підходів [14].

Традиційна модель митного контролю базувалася на принципі суцільної перевірки, який передбачав максимальний рівень фізичного контролю товарів. Такий підхід, хоча і забезпечував високий рівень формальної безпеки, водночас створював значні адміністративні бар'єри та суттєво уповільнював митні процедури.

У сучасних умовах застосування такого підходу є неефективним, оскільки обсяги міжнародної торгівлі зростають, а ресурси митних органів залишаються обмеженими. Це обумовлює необхідність переходу до нової парадигми митного контролю, яка базується

на принципах вибірковості, аналітичності та управління ризиками [7].

Одним із ключових інструментів забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та безпекою є впровадження системи управління ризиками, яка передбачає концентрацію контрольних заходів на тих операціях, які мають підвищений рівень ризику.

Суть цього підходу полягає у використанні аналітичних методів, інформаційних систем та спеціальних алгоритмів для оцінки ймовірності порушення митного законодавства. Це дозволяє митним органам мінімізувати втручання у законну діяльність добросовісних суб'єктів господарювання та водночас підвищити ефективність виявлення правопорушень.

У результаті формується принципово нова модель митного контролю, яка базується не на кількості перевірок, а на їх ефективності.

Важливу роль у забезпеченні ефективного балансу між швидкістю та безпекою відіграє цифровізація митних процедур, яка є одним із ключових напрямів реформування митної системи України станом на 2026 рік. Впровадження електронного декларування, автоматизованих систем аналізу даних та цифрових платформ дозволяє суттєво скоротити час митного оформлення та зменшити вплив людського фактора на процес прийняття рішень [9]. Цифрові технології забезпечують можливість обробки великих обсягів інформації в режимі реального часу, що підвищує здатність митних органів своєчасно виявляти потенційні ризики. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості митних процедур, що є важливим фактором запобігання корупції.

Особливого значення набуває використання автоматизованих систем аналізу та обробки інформації, які дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, включаючи митні декларації, транспортні документи, бази даних попередніх порушень та міжнародні інформаційні системи.

Це створює можливість формування комплексного уявлення про кожну зовнішньоекономічну операцію та забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. У результаті митний контроль набуває превентивного характеру, коли потенційні правопорушення виявляються ще до моменту завершення митного оформлення.

Суттєвим інструментом оптимізації митного контролю є також впровадження інституту авторизованого економічного оператора, який передбачає надання митних спрощень підприємствам, що відповідають встановленим критеріям надійності.

Такий підхід базується на принципі довіри між державою та бізнесом і дозволяє зосередити контрольні ресурси на операціях із підвищеним рівнем ризику. Водночас надання митних спрощень супроводжується підвищенням відповідальності підприємств та необхідністю дотримання високих стандартів діяльності [8].

Важливим напрямом забезпечення балансу є також розвиток постмитного контролю, який передбачає здійснення перевірок після завершення митного оформлення. Такий підхід дозволяє прискорити пропуск товарів через митний кордон і водночас забезпечити належний рівень контролю. Перенесення акценту з попереднього контролю на подальший контроль відповідає сучасним міжнародним стандартам і дозволяє більш ефективно використовувати ресурси митних органів.

Особливу роль у забезпеченні ефективного функціонування митного контролю відіграє гармонізація митної системи України зі стандартами Європейського Союзу, що є одним із ключових напрямів євроінтеграційних процесів.

Адаптація митного законодавства та процедур до європейських стандартів сприяє впровадженню сучасних підходів до управління митною діяльністю, підвищенню ефективності контролю та створенню сприятливих умов для розвитку міжнародної торгівлі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та гарантуванням належного рівня митної безпеки є одним із ключових завдань сучасного державного управління митною сферою, від ефективності вирішення якого залежить не лише функціонування системи митного контролю, але й загальна економічна стабільність держави, її інвестиційна привабливість та здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та євроінтеграційного курсу України митний контроль перестає виконувати виключно фіскальну функцію і набуває комплексного управлінського характеру, поєднуючи функції регулювання, безпеки та сприяння міжнародній торгівлі.

Встановлено, що традиційна модель митного контролю, яка базувалася на принципах суцільної перевірки, в сучасних умовах є неефективною, оскільки вона створює суттєві адміністративні бар'єри для законної зовнішньоекономічної діяльності, уповільнює товарообіг та негативно впливає на конкурентоспроможність національної економіки.

Водночас надмірне спрощення митних процедур без належного управлінського забезпечення може призвести до зростання митних правопорушень, втрати бюджетних надходжень та послаблення економічної безпеки держави. Таким чином, ключовим завданням державного управління митною сферою є формування ефективної системи митного контролю, яка забезпечує мінімізацію втручання у законну діяльність суб'єктів господарювання при одночасному збереженні високого рівня безпеки.

У результаті дослідження встановлено, що одним із визначальних напрямів забезпечення такого балансу є впровадження ризик-орієнтованої

моделі митного контролю, яка дозволяє здійснювати вибіркового контролю на основі аналітичної оцінки ризиків.

Такий підхід забезпечує концентрацію ресурсів митних органів на найбільш проблемних напрямках і водночас створює сприятливі умови для добросовісних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Впровадження цієї моделі фактично означає перехід до якісно нового рівня державного управління митною діяльністю, заснованого на принципах аналітичності, обґрунтованості та ефективного використання ресурсів.

Доведено, що ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування сучасної системи митного контролю відіграє цифровізація, яка створює принципово нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів.

Використання електронних систем декларування, автоматизованого аналізу інформації та інтегрованих інформаційних ресурсів дозволяє суттєво скоротити час митного оформлення, зменшити адміністративне навантаження на бізнес та підвищити об'єктивність прийняття управлінських рішень.

При цьому цифровізація сприяє не лише спрощенню процедур, але й підвищенню рівня безпеки, оскільки забезпечує можливість більш глибокого аналізу інформації та своєчасного виявлення потенційних порушень.

Обґрунтовано, що важливим напрямом оптимізації митного контролю є зміщення акценту з попереднього контролю на постмитний контроль, що відповідає сучасним міжнародним стандартам і дозволяє забезпечити прискорення митних процедур без зниження рівня контролю. Такий підхід створює можливість більш раціонального використання ресурсів митних органів та підвищує загальну ефективність їх діяльності.

Встановлено, що перспективним напрямом розвитку системи митного контролю є впровадження партнерської моделі взаємодії між державою та бізнесом, яка передбачає надання митних спрощень підприємствам, що відповідають встановленим критеріям надійності.

Реалізація такого підходу сприяє формуванню довірчих відносин між державою та суб'єктами господарювання, підвищує рівень добровільного дотримання митного законодавства та дозволяє зосередити контрольні заходи на найбільш ризикових операціях.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано, що підвищення ефективності державного управління процесами забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та безпекою потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів.

Першочергового значення набуває подальший розвиток цифрових технологій у сфері митного контролю, зокрема впровадження інтелектуальних систем аналізу даних, які дозволяють автоматизува-

ти процес оцінки ризиків і мінімізувати вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню об'єктивності митного контролю та зменшенню корупційних ризиків.

Важливим напрямом є також удосконалення системи управління ризиками шляхом розширення інформаційної бази, використання сучасних аналітичних методів та посилення міжнародного інформаційного обміну. Це дозволить підвищити ефективність виявлення потенційних правопорушень і забезпечити належний рівень митної безпеки.

Особливого значення набуває подальший розвиток постмитного контролю як одного з ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування митної системи. Реалізація цього напряму дозволить забезпечити прискорення митних процедур без зниження рівня контролю та сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів митних органів.

Крім того, необхідним є подальше впровадження європейських стандартів митного регулювання, що сприятиме підвищенню ефективності митного контролю, забезпеченню належного рівня безпеки та створенню сприятливих умов для розвитку міжнародної торгівлі.

Таким чином, забезпечення балансу між спрощенням митних процедур та безпекою є складним багаторівневим завданням державного управління, вирішення якого потребує комплексного підходу, заснованого на використанні сучасних управлінських, організаційних та цифрових механізмів.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування системи митного контролю України, забезпечити належний рівень економічної безпеки держави та створити сприятливі умови для розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасних глобалізаційних процесів.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Державна митна служба України. Публічний звіт Держмитслужби за 2024 рік. Київ, 2025. 152 с. URL: <https://customs.gov.ua/public-report-2024> (дата звернення: 01.02.2026).
2. Європейська Комісія. EU Customs Risk Management Framework. Brussels: European Commission, 2022. 47 p. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-risks-management/customs-risks-management-framework-crmf_en (дата звернення: 30.01.2026).
3. Кузьменко В.П. Управління митними ризиками в системі державного управління. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 98–103. URL: <https://economy.in.ua/archive/2023/5/98-103.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Мельник Т.М. Митна політика України в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3. С. 45–52. URL: <https://puma-knu.org.ua/issue03-2022/45-52.pdf> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Міністерство фінансів України. Звіт про діяльність митниці у 2024 році. Київ, 2025. 87 с. URL: <https://mof.gov.ua/v-ukrayini-zvilnili-zvit-diialnost-mitnytsi-2024> (дата звернення: 01.02.2026).
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. Trade Facilitation Indicators 2024. Paris: OECD, 2024. 145 p. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation/> (дата звернення: 02.02.2026).
7. State Customs Service of Ukraine. Strategic Plan 2023–2026. Kyiv, 2023. 64 p. URL: <https://customs.gov.ua/strategic-plan-2023-2026> (дата звернення: 31.01.2026).
8. United Nations Conference on Trade and Development. Digital Economy Report 2023. New York: UNCTAD, 2023. 220 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2023_en.pdf (дата звернення: 01.02.2026).
9. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy. Washington: World Bank, 2023. 98 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37513> (дата звернення: 02.02.2026).
10. World Customs Organization. Risk Management Compendium. Brussels: WCO, 2022. 280 p. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/research/compendium/risk-management-compendium.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

References

1. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy (2025). Publichnyi zvit Derzhmytsluzhby za 2024 rik [Public Report of the State Customs Service for 2024]. Kyiv, 152 p. URL: <https://customs.gov.ua/public-report-2024> [in Ukrainian].
2. European Commission (2022). EU Customs Risk Management Framework. Brussels: European Commission, 47 p. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-risks-management/customs-risks-management-framework-crmf_en

3. Kuzmenko, V.P. (2023). Upravlinnia mytnymy ryzykamy v systemi derzhavnoho upravlinnia [Management of customs risks in the system of public administration]. *Ekonomika ta derzhava*. № 5. Pp. 98–103. URL: <https://economy.in.ua/archive/2023/5/98-103.pdf> [in Ukrainian].
4. Melnyk, T.M. (2022). Mytna polityka Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Customs policy of Ukraine in the context of European integration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. № 3. Pp. 45–52. URL: <https://puma-knu.org.ua/issue03-2022/45-52.pdf> [in Ukrainian].
5. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2025). Zvit pro diialnist mytnytsi u 2024 rotsi [Report on the activities of customs authorities in 2024]. Kyiv, 87 p. URL: <https://mof.gov.ua/v-ukrayini-zvilnili-zvit-diialnost-mitnytsi-2024> [in Ukrainian].
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). Trade Facilitation Indicators 2024. Paris: OECD, 145 p. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-facilitation/>
7. State Customs Service of Ukraine (2023). Strategic Plan 2023–2026. Kyiv, 64 p. URL: <https://customs.gov.ua/strategic-plan-2023-2026>
8. United Nations Conference on Trade and Development (2023). Digital Economy Report 2023. New York: UNCTAD, 220 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2023_en.pdf
9. World Bank (2023). Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy. Washington: World Bank, 98 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37513>
10. World Customs Organization (2022). Risk Management Compendium. Brussels: WCO, 280 p. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/research/compendium/risk-management-compendium.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 12.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.03.2026

Дата публікації: 24.03.2026

УДК 351.86:343.341

Янишівський Тарас Ярославович

аспірант кафедри публічного врядування

Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

Yanyshivskyi Taras

Graduate Student of the Department of Public Governance

Institute of Administration, Public Administration and Professional Development

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0005-6747-837X

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-3

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО КОЛАБОРАЦІОНІЗМУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ

PUBLIC POLICY ON COLLABORATIONISM IN DE-OCCUPIED TERRITORIES

Анотація. Вступ. Звільнення українських територій від російських загарбників ставить перед державою безпрецедентні виклики у сфері відновлення публічної влади та забезпечення національної безпеки. Однією з найгостріших проблем є формування ефективної та справедливої публічної політики щодо осіб, які співпрацювали з окупаційними режимами. Колабораціонізм руйнує соціальну згуртованість, підгриває довіру до державних інституцій та становить пряму загрозу державному суверенітету. Незважаючи на прийняття низки законодавчих актів, практична реалізація публічної політики у цій сфері стикається із значними управлінськими перепонами та прогалинами у нормативно-правовому регулюванні, що потребує глибокого наукового осмислення та розробки дієвих механізмів публічного управління.

Мета. Метою дослідження є аналіз процесу формування та реалізації публічної політики щодо колабораціонізму на деокупованих територіях України, виявлення ключових управлінських викликів і нормативних прогалин, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного адміністрування у сфері притягнення до відповідальності за колабораційну діяльність та відновлення соціальної справедливості.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу публічного управління. Матеріалами слугували: 1) чинні нормативно-правові акти України, що регулюють питання відповідальності за колабораційну діяльність; 2) міжнародні стандарти перехідного правосуддя; 3) наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та аналітичні звіти міжнародних правозахисних організацій. У процесі роботи використано методи структурно-функціонального аналізу, порівняльного правознавства, документального аналізу та синтезу для узагальнення емпіричних даних і формулювання теоретичних висновків.

Результати. У науковій статті аргументовано, що існуюча нормативно-правова база, спрямована на протидію колабораціонізму, містить певну невизначеність та допускає надто широке тлумачення ознак правопорушення, що ускладнює роботу правоохоронних органів та судової системи на деокупованих територіях. Виокремлено основні управлінські виклики: кадровий дефіцит у системі органів публічної влади на місцях, відсутність чітких законодавчих критеріїв розмежування вимушеної співпраці заради виживання та умисного колабораціонізму, а також недостатня координація між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Обґрунтовано необхідність впровадження базових елементів перехідного правосуддя (transitional justice) як невід'ємної складової публічної політики на звільнених територіях. Запропоновано комплекс заходів щодо інституційного посилення органів влади, які здійснюють фільтраційні, безпекові та стабілізаційні заходи.



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

Перспективи. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на дослідження міжнародного досвіду подолання наслідків окупації та адаптації кращих світових практик дерадикалізації суспільства. Особливої уваги потребує розробка методики оцінки ефективності державних цільових програм з реінтеграції геоокупованих територій та механізмів соціальної адаптації осіб, які не підлягають кримінальній відповідальності, але потребують превентивного управлінського впливу.

Ключові слова: публічна політика, колабораціонізм, геоокуповані території, публічне управління, нормативно-правове регулювання, перехідне правосуддя, національна безпека.

Summary. Introduction. The liberation of Ukrainian territories from russian invaders poses unprecedented challenges to the state in terms of restoring public authority and ensuring national security. One of the most acute problems is the formation of an effective and fair public policy regarding individuals who collaborated with the occupying regimes. Collaborationism destroys social cohesion, undermines trust in state institutions, and poses a direct threat to state sovereignty. Despite the adoption of a number of legislative acts, the practical implementation of public policy in this area faces significant managerial obstacles and gaps in regulatory and legal frameworks, which requires deep scientific reflection and the development of effective public administration mechanisms.

Purpose. The purpose of the study is a analysis of the process of formation and implementation of public policy regarding collaborationism in the de-occupied territories of Ukraine, identification of key managerial challenges and regulatory gaps, as well as the development of scientifically sound recommendations for improving public administration mechanisms in the field of accountability for collaborative activities and restoring social justice.

Materials and methods. The research is based on a systematic approach to the analysis of public administration. The materials used include: 1) the current regulatory and legal acts of Ukraine governing the issues of liability for collaborative activities; 2) international standards of transitional justice; 3) scientific works of domestic and foreign scholars and analytical reports of international human rights organisations. In the process of research, methods of structural and functional analysis, comparative law, documentary analysis, and synthesis were used to generalise empirical data and formulate theoretical conclusions.

Results. The scientific article argues that the existing regulatory and legal framework aimed at countering collaborationism contains certain vagueness and allows for an overly broad interpretation of the signs of an offense, which complicates the work of law enforcement agencies and the judicial system in the de-occupied territories. The main managerial challenges are highlighted: a personnel deficit in the system of local public authorities, the lack of clear legislative criteria distinguishing forced cooperation for survival and intentional collaborationism, as well as insufficient coordination between state authorities, local self-government, and civil society institutions. The necessity of introducing basic elements of transitional justice as an integral part of public policy in the liberated territories is substantiated. A set of measures is proposed for the institutional strengthening of authorities carrying out filtration, security, and stabilization measures.

Discussion. Further scientific research should be directed to the study of international experience in overcoming the consequences of occupation and adapting the best global practices of societal deraidicalization. Special attention should be paid to the development of a methodology for assessing the effectiveness of targeted state programs for the reintegration of de-occupied territories and mechanisms for the social adaptation of persons who are not subject to criminal liability but require preventive administrative influence.

Key words: public policy, collaborationism, de-occupied territories, public administration, regulatory and legal framework, transitional justice, national security.

Постановка проблеми. Збройна агресія Росії проти України та тимчасова окупація частини її територій актуалізували безпрецедентні виклики для вітчизняної системи публічного управління. Процес деокупації супроводжується не лише необхідністю відбудови зруйнованої інфраструктури, але й, що значно складніше, потребою негайного відновлення функціонування інститутів державної влади, місцевого самоврядування та забезпечення соціальної згуртованості.

У цьому контексті одним із найгостріших завдань стає формування та реалізація дієвої і справедливої публічної політики щодо осіб, які здійснювали колабораційну діяльність. Колабораціонізм не виникає сам по собі, він часто є супутнім явищем підбуреному ззовні сепаратизму та слугує інструментом для утвердження терористичних режимів окупаційних адміністрацій. Відповідно, ефективне управ-

ління процесами притягнення до відповідальності за співпрацю з ворогом є невід'ємною складовою ширшої публічної політики, спрямованої на боротьбу з тероризмом, нейтралізацію сепаратистських рухів та захист державного суверенітету. Незважаючи на криміналізацію колабораціонізму навесні 2022 року, практична реалізація публічної політики у цій сфері стикається із серйозними управлінськими перепонами. Кадровий голод у правоохоронних органах на звільнених територіях, перевантаженість судової системи, а також нечіткість окремих нормативних дефініцій створюють ризики як уникнення відповідальності реальними злочинцями, так і безпідставного переслідування осіб, які співпрацювали з окупантами вимушено, заради фізичного виживання. Усе це перетворює проблематику управління деокупованими територіями у контексті подолання наслідків колабораціонізму на вкрай важливе

практичне та наукове завдання, вирішення якого визначатиме успішність реінтеграції цих регіонів у загальнонаціональний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної політики щодо деокупованих територій, забезпечення національної безпеки, протидії колабораціонізму та перехідного правосуддя зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Колектив вітчизняних авторів за загальною редакцією В. П. Горбуліна [1] досліджує фундаментальні аспекти світової гібридної війни та її український фронт. Українська дослідниця О. О. Резнікова [2] розглядає питання національної стійкості в умовах мінливого безпекового середовища. Вітчизняний вчений М. О. Красій [3] аналізує державну правову політику щодо удосконалення відповідальності за колабораційну діяльність. Український автор О. Ю. Дрозд [4] характеризує поняття та особливості колабораційної діяльності в умовах повномасштабної військової агресії. Вітчизняний дослідник І. Б. Медицький [5] здійснює теоретико-прикладний аналіз суб'єкта колабораційної діяльності. Німецька дослідниця Ю. Фрідріх (J. Friedrich) [6] вивчає реалії життя під російською окупацією в Україні. Колектив вітчизняних авторів С. С. Кудінов та Р. М. Шехавцов [7] уточнюють проблеми розслідування колабораціонізму в Україні та шляхи їх вирішення. Зарубіжний вчений П. Артур (P. Arthur) [8] наводить концептуальну історію перехідного правосуддя та його вплив на права людини. Українська авторка Н. Антонюк (N. Antonyuk) [9] висвітлює кримінально-правову оцінку колабораціонізму у зв'язку з військовою агресією. Американська дослідниця К. Дейлі (K. Daly) [10] пропонує теоретичну основу інституційної справедливості в контексті перехідного правосуддя. Зарубіжний дослідник Р. Давід (R. David) [11] розглядає системи персоналу, люстрацію та перехідне правосуддя. Група українських науковців М. Рубашенко та Н. Шульженко (M. Rubashchenko, N. Shulzhenko) [12] розглядають теоретико-практичні особливості колабораційної діяльності в умовах окупації. Українська вчена Е. М. Лібанова [13] аналізує втрати людського капіталу внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. Вітчизняна авторка А. С. Політова [14] вивчає кримінальну відповідальність за колабораційну діяльність здобувачів освіти. Український дослідник Р. Турчин [15] описує окремі проблеми та шляхи подолання колабораціонізму в умовах воєнного стану. Колектив зарубіжних авторів А. Кочанські та Дж. Р. Куїнн (A. Kochanski, J. R. Quinn) [16] досліджують дилеми притягнення держави до відповідальності в перехідні періоди. Іноземна дослідниця Р. Джеффері (R. Jeffery) [17] характеризує виклики легітимності та ефективності перехідного правосуддя. Зарубіжна авторка Д. Костовіцова (D. Kostovicova) [18] аналізує дискурсивну взаємодію

та суб'єктність у перехідному правосудді. Вітчизняний науковець О. С. Тарасенко [19] розглядає колабораційну діяльність як загрозу державній безпеці України. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: комплексного розгляду колабораціонізму як виклику для системи публічного адміністрування на місцях; координації дій різних органів влади під час проведення стабілізаційних заходів; алгоритмів заповнення кадрового вакууму на деокупованих територіях та подолання нормативних прогалин, які ускладнюють відновлення життєдіяльності звільнених громад.

Формулювання цілей статті. Зважаючи на вищевикладене, головною ціллю цієї статті є аналіз процесу реалізації публічної політики щодо подолання наслідків колабораціонізму на деокупованих територіях України, ідентифікація ключових управлінських викликів та нормативно-правових прогалин у цій сфері, а також розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного адміністрування для забезпечення ефективної та справедливої реінтеграції звільнених регіонів.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективної публічної політики в умовах екзистенційних загроз державному суверенітету вимагає глибокого концептуального розуміння природи цих загроз, які в сучасних реаліях набули надзвичайної складності. Сучасна збройна агресія проти України має яскраво виражений гібридний характер, де суто військова компонента нерозривно пов'язана з потужним інформаційно-психологічним тиском, цілеспрямованим підбурюванням сепаратистських рухів та впровадженням терористичних методів управління на тимчасово захоплених територіях [1, с. 16–17]. За таких умов колабораціонізм варто розглядати не просто як один зі злочинів у Кримінальному кодексі України. Для ворога це зброя, за допомогою якої він легітимізує свою владу та підриває нашу державність зсередини [2, с. 37]. Відповідно, управління процесами протидії колабораційній діяльності стає невід'ємною та критично важливою складовою ширшої державної стратегії боротьби з сепаратизмом і тероризмом. Держава, виконуючи свою основну конституційну функцію із забезпечення національної безпеки, захисту суверенітету та територіальної цілісності [20], змушена адаптувати існуючі механізми публічного адміністрування до екстремальних умов, коли значна частина її громадян та інфраструктури тривалий час перебувала під жорстким тоталітарним контролем ворога.

Первинною реакцією української влади на ці виклики стала стрімка та безальтернативна криміналізація будь-якої добровільної співпраці з державою-агресором. Варто зазначити, що базове нормативно-правове забезпечення функціонування держави в умовах часткової окупації почало формуватися ще у квітні 2014 року шляхом прийняття Закону України «Про забезпечення прав і свобод

громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», закладаючи перші контури особливого правового режиму [21]. Однак саме повномасштабне вторгнення актуалізувало потребу в максимально жорсткій, однозначній та невідкладній реакції публічної влади на нові загрози. З березня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» [22], яким було суттєво доповнено Кримінальний кодекс України, а публічна політика у сфері протидії колабораціонізму набула чітких юридичних та каральних контурів. Найсуттєвішою зміною стало доповнення Кримінального кодексу статтею «111–1. Колабораційна діяльність» [23]. Впровадження суворой кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність стало необхідним та логічним кроком для убезпечення інститутів публічної служби від інфільтрації ворожими агентами та забезпечення принципу невідворотності покарання за державну зраду [3, с. 2–3]. Разом з тим, подальший розвиток подій продемонстрував, що формальне нормативне закріплення кримінальної відповідальності дозволило державі окреслити лише загальні червоні лінії, проте заклало підґрунтя для виникнення глибоких правозастосовних дилем на наступних етапах управління.

Перехід від теоретичного нормативного моделювання до практичної реалізації антиколабораційної політики виявив суттєву еволюцію форм самої злочинної діяльності, що стало серйозним випробуванням для апарату публічного управління. Як обґрунтовано зазначають дослідники, зокрема Олексій Дрозд у своїй праці 2025 року «Поняття та особливості колабораційної діяльності в умовах повномасштабної військової агресії», колабораційна діяльність в умовах повномасштабної війни високої інтенсивності набула нових, набагато складніших та завуальованих форм, що вимагає від держави безперервного концептуального вдосконалення своєї правової політики [4, с. 158]. Окупаційні адміністрації вдаються до примусової паспортизації, економічного шантажу та терору, розмиваючи межу між добровільним сприянням ворогу та вимушеним виживанням місцевого населення. З точки зору публічного управління, це створює суттєве навантаження на правоохоронну систему та органи місцевої влади, які повинні застосовувати статичні норми кримінального права до надзвичайно динамічних і неоднозначних соціальних процесів. Як бачимо, публічна політика на цьому етапі зіткнулася з необхідністю переходу від шаблонного репресивного реагування до формування більш гнучких інституційних механізмів, здатних адекватно оцінювати рівень суспільної небезпеки кожного окремого випадку співпраці.

Практична імплементація публічної антиколабораційної політики безпосередньо на звільнених територіях одразу ж стикається з серйозним управ-

лінським та правозастосовним викликом — труднощі в процесі чіткої ідентифікації суб'єкта злочину та ступеня його реальної суспільної небезпеки. Звільнення регіонів виявляє складну соціальну реальність, де правові механізми мають оперативно розмежувати активних пособників окупантів від осіб, чий дії диктувалися виключно інстинктом виживання. Варто погодитися із теоретико-прикладним аналізом професора кафедри політики у сфері боротьби зі злочинністю та кримінального права Карпатського національного університету імені В. Стефаника Ігора Медицького, який зазначає, що визначення специфічних ознак суб'єкта колабораційної діяльності в умовах тоталітарного тиску потребує ретельного врахування мотивів, умов примусу та характеру виконуваних функцій, а полярності в тлумаченні можуть спричинити хиби в процесі кримінально-правової кваліфікації [5, с. 146]. Водночас міжнародні польові дослідження переконливо доводять, що тривале перебування під жорстким мілітарним та адміністративним контролем окупаційних військ ставило місцеве населення перед неминучістю взаємодії з де-факто владою заради забезпечення мінімальних життєвих потреб громади, функціонування критичної інфраструктури та медичних закладів [6, с. 38]. Відсутність у законодавстві деталізованих критеріїв для розмежування умисної шкоди національній безпеці та вимушеного виживання генерує глибоку нормативну прогалину, яка суттєво ускладнює проведення стабілізаційних заходів органами публічного управління.

Виявлена термінологічна та концептуальна неточність нормативної бази безпосередньо спричиняє критичне перевантаження правоохоронної та судової систем, що ставить під загрозу загальну ефективність публічної політики на деокупованих територіях. За умови, коли закон формально не диференціює державну зраду та пасивне виконання рутинних професійних обов'язків (наприклад, у комунальній сфері), слідчі підрозділи стикаються з лавиноподібним зростанням кількості кримінальних проваджень. Дослідники прямо вказують на те, що проблеми документування та розслідування колабораціонізму, помножені на брак чітких алгоритмів дій в умовах воєнного стану, суттєво гальмують процес відновлення справедливості [7, с. 348]. Державні органи змушені розпорошувати свої обмежені кадрові та матеріальні ресурси на перевірку тисяч епізодів взаємодії громадян з окупантами, багато з яких не містять реальної загрози державному суверенітету. За таких умов управлінський апарат ризикує зіткнутися з інституційним колапсом, за якого надмірний обсяг справ унеможливило концентрацію зусиль на виявленні та покаранні справжніх організаторів псевдореферендумів, очільників окупаційних адміністрацій та лідерів сепаратистських рухів.

Застосування жорсткого антиколабораційного законодавства без належної контекстуальної гнуч-

кості породжує серйозні ризики порушення прав людини, що безпосередньо впливає на легітимність публічної влади в очах місцевих громад та міжнародної спільноти. Під час проведення так званих «фільтраційних» заходів прагнення продемонструвати швидкі результати може призводити до непропорційного обмеження прав громадян та використання розмитих формулювань закону для стигматизації цілих професійних груп. Міжнародні моніторингові місії, зокрема Управління Верховного комісара ООН з прав людини, систематично фіксують у своїх звітах виклики, пов'язані з ризиками свавільних затримань та недотриманням права на справедливий судовий розгляд у справах щодо колабораційної діяльності. Зокрема, у останньому звіті, який охоплював період від грудня 2024 до травня 2025, серед 56 опитаних осіб, затриманих українськими правоохоронними органами за звинуваченнями у державній зраді, колабораціонізмі та інших злочинах, пов'язаних із національною безпекою, 11 розповіли про побиття та погрози під час арешту або допиту. Загалом, з 24 лютого 2022 року УВКПЛ задокументувало катування або жорстоке поводження зі 170 особами, затриманими у зв'язку з війною [24, с. 14–17]. Ігнорування цих сигналів системою публічного управління здатне призвести до вторинної віктимізації населення, яке вже постраждало від російської агресії, та викликати глибоке відчуження деокупованих громад від центрального уряду. Відповідно, імплементація міжнародних правозахисних стандартів у щоденні операційні протоколи правоохоронних та адміністративних органів стає не просто юридичною формальністю, а стратегічним імперативом для забезпечення успішної соціальної реінтеграції звільнених територій.

Усвідомлення системних недоліків виключно карального підходу актуалізує нагальну потребу імплементації елементів перехідного правосуддя (transitional justice) в архітектуру публічної політики на деокупованих територіях. Світовий досвід подолання наслідків масштабних збройних конфліктів та окупації переконливо вказує на те, що стійке постконфліктне врегулювання є принципово неможливим без комплексного управлінського підходу. Класична парадигма перехідного правосуддя, яка формувалася протягом останніх десятиліть, доводить, що окрім кримінального переслідування, державні інституції обов'язково повинні інтегрувати механізми пошуку істини, відшкодування шкоди жертвам та масштабні інституційні реформи [8, с. 343]. В українських реаліях це означає необхідність суттєвої трансформації поглядів на правову та моральну природу взаємодії громадян з окупаційними адміністраціями, особливо враховуючи тривалий та інтенсивний характер збройної агресії [9, с. 141]. Система публічного управління повинна еволюціонувати від формального застосування статей Кримінального кодексу до створення цілісного

механізму, який не лише забезпечить покарання винних, але й створить інституційні передумови для відновлення довіри до влади, недопущення маргіналізації звільнених регіонів та консолідації розколотих громад.

Першочерговим завданням для державного апарату в умовах деокупації є реалізація концепції «інституційної справедливості», яка вимагає від владних структур комплексного переосмислення своєї ролі та відповідальності. Інституційна справедливість передбачає вихід за межі індивідуальної кримінальної відповідальності та акцентує увагу на тому, що сама держава має взяти на себе відповідальність за створення прозорих, зрозумілих суспільству і безпечних умов для життя [10, с. 1265]. Це означає, що державні органи (насамперед поліція, прокуратура та суди) повинні демонструвати не лише здатність карати, а й здатність захищати та відновлювати правопорядок, уникаючи при цьому методів, які використовують так звані «правоохоронні органи» держави-агресора. Ефективне адміністрування на звільнених територіях має базуватися на стратегічно виваженій політиці, що поєднує суворе покарання за злочини проти основ національної безпеки (організація референдумів, керівництво терористичними угрупованнями, збройний сепаратизм) із гнучкими механізмами соціальної реінтеграції тих членів громад, які стали заручниками обставин.

Окремим, критично важливим аспектом реалізації інституційної справедливості є запровадження ефективних, але прозорих і правових механізмів очищення влади (люстрації) в системі публічної служби на місцях. Досвід країн Центральної та Східної Європи свідчить, що успіх системних демократичних трансформацій після падіння авторитарних або окупаційних режимів прямо залежав від здатності держави створити нові, доброчесні системи персоналу (personnel systems) [11, с. 264]. В українському контексті цей процес ускладнюється обширними масштабами територій, що потребують деокупації, та необхідністю одночасного проведення масштабних безпекових фільтраційних заходів. Брак чітких законодавчих алгоритмів швидкої перевірки та поновлення на посадах осіб, які не вчиняли тяжких злочинів, але перебували в окупації, створює управлінський вакуум, що паралізує надання публічних послуг і безпосередньо впливає на рівень національної стійкості. Таким чином, публічна політика змушена розробляти максимально точні, операційно життєздатні критерії перевірки на доброчесність, які б дозволяли швидко реінтегрувати необхідних для життєзабезпечення муніципальних працівників, надійно відфільтровуючи при цьому реальні загрози безпеці та осіб, залучених до сепаратистської діяльності.

Застосування антиколабораційного законодавства в гуманітарній та освітній сферах становить критичний виклик для публічного управління, що

безпосередньо впливає на збереження людського капіталу в деокупованих регіонах. Освітнє середовище є надзвичайно вразливим під час окупації, оскільки агресор цілеспрямовано використовує його як майданчик для ідеологічної індоктринації, змушуючи педагогічних працівників до впровадження ворожих стандартів та правових режимів [12, с. 27]. Водночас надмірно широкий каральний підхід до освітян містить ризик значних інтелектуальних втрат. Це, своєю чергою, ставить під загрозу перспективи повного відродження української держави загалом [13, с. 42]. Сучасні фахові дослідження наголошують, що питання кримінальної відповідальності в цій делікатній сфері вимагає ретельної індивідуалізації вини, аби уникнути тотальної стигматизації, яка лише стимулюватиме відтік фахівців та руйнуватиме соціальну тканину громад [14, с. 87]. Отже, публічна політика у гуманітарному секторі повинна філігранно балансувати між жорсткими вимогами забезпечення національної безпеки та стратегічним завданням збереження інтелектуального потенціалу, гарантуючи, що механізми відповідальності не спровокують незворотного колапсу місцевої системи освіти.

Процес повноцінного відновлення публічної влади на звільнених територіях суттєво ускладнюється гострим кадровим дефіцитом та необхідністю обережного підходу до функціонування органів місцевого самоврядування. Оперативне поновлення надання адміністративних і комунальних послуг потребує негайного укомплектування місцевих адміністрацій, однак резерв кваліфікованих управлінців є критично виснаженим через міграцію та потенційну причетність частини службовців до вимушеної співпраці з ворогом [15, с. 72]. У цьому контексті державні інституції постають перед складною управлінською дилемою: як забезпечити невідворотність покарання за зраду, не паралізуючи при цьому базову функціональну спроможність органів місцевої влади та уникаючи перекладання відповідальності виключно на рядових виконавців нижньої ланки [16, с. 109]. Якщо публічна політика не запропонує чітких критеріїв розмежування між технічним колабораціонізмом (забезпеченням функціонування критичної інфраструктури) та політичним чи безпековим співробітництвом з ворогом, це неминуче підірве легітимність новостворених адміністрацій. Як наслідок, держава змушена розробляти максимально точні, операційно життєздатні алгоритми перевірки, які б дозволяли швидко реінтегрувати необхідних для життєзабезпечення муніципальних працівників, надійно відфільтровуючи при цьому реальні загрози безпеці.

Варто прислухатися до висновків австралійської політологині Рене Джеффри (Renée Jeffery), яка у своєму дослідженні про перехідне правосуддя у Непалі зазначає, що стратегічний успіх публічної політики постконфліктного правосуддя залежить не лише від юридичного примусу, а й від здатності

органів публічного управління забезпечити легітимність механізмів правосуддя через активну дискурсивну взаємодію з постраждалими громадами. Застосування виключно директивних, безапеляційних методів покарання «зверху-вниз», без належної комунікації з населенням, створює високий ризик відчуження місцевих мешканців, які можуть сприймати дії влади не як відновлення справедливості, а як кризу легітимності та інституційної довіри [17, с. 846]. Сучасна парадигма перехідного правосуддя акцентує увагу на важливості саме дискурсивної взаємодії (discursive interaction), де органи публічної влади повинні прозоро артикулювати критерії кримінальної відповідальності та дослухатися до травматичного досвіду тих, хто вижив в окупації, на чому влучно наголошує дослідниця перехідного правосуддя Деніса Костовицова [18, с. 649]. Залучення національних правозахисних інституцій та місцевих лідерів думок до процесу обговорення меж колабораціонізму дозволяє підвищити довіру до державних рішень та уникнути повторної віктимізації вразливих груп населення. Таким чином, стала публічна політика протидії колабораційній діяльності має еволюціонувати від жорсткого репресивного каркаса до комунікативної та відновлювальної моделі управління, що є ключовою передумовою досягнення соціальної згуртованості та повноцінної реінтеграції українського суспільства.

Системний аналіз гібридних загроз доводить, що колабораційна діяльність є не просто пасивним наслідком окупації, а справжнім підґрунтям для розгортання сепаратистських рухів та функціонування терористичних мереж. Окупаційний режим цілеспрямовано використовує лояльних до нього місцевих мешканців для створення псевдодержавних інституцій, які здійснюють репресивний терор проти проукраїнського населення та легітимізують незаконне відторгнення суверенних територій [1, с. 272]. У цьому контексті публічна політика повинна розглядати колабораціонізм як ключовий елемент логістичної та управлінської інфраструктури збройного сепаратизму, що становить пряму екзистенційну загрозу державній безпеці України [19, с. 532]. Відповідно, управлінські заходи з виявлення та нейтралізації пособників ворога мають бути невід'ємною частиною ширшої антитерористичної стратегії держави, спрямованої на системне зміцнення національної стійкості [2, с. 52]. Звідси випливає, що ефективне подолання наслідків колабораціонізму через прозорі механізми публічного адміністрування є необхідною передумовою для остаточного демонтажу терористичних утворень та унеможливлення будь-яких спроб сепаратистського реваншу на деокупованих територіях у майбутньому.

Для забезпечення довгострокової стабільності на звільнених землях система публічного управління повинна еволюціонувати від реактивної моделі тотального покарання до проактивної стра-

тегії розбудови інституційної стійкості та довіри. Як зазначає Олексій Дрозд, орієнтація виключно на кримінальне переслідування за статтею 111–1 Кримінального кодексу України, попри її безумовну правову важливість, не здатна самостійно вирішити глибинні соціальні конфлікти, спричинені тривалою окупацією [4, с. 158]. Держава постає перед необхідністю ретельного управлінського балансування: з одного боку, потрібно провести дієву люстрацію та очистити апарат управління від осіб, схильних до державної зради, а з іншого — гарантувати неухильне дотримання прав людини, аби уникнути стигматизації суспільства [11, с. 70]. Більше того, відновлення повноцінного цивільного управління та плавний перехід повноважень від тимчасових військових адміністрацій до обраних органів місцевого самоврядування є неможливими без попереднього нормативного врегулювання статусу тих громадян, які вимушено працювали в окупації заради забезпечення життєдіяльності міст [15, с. 73]. Як наслідок, здатність державного апарату реалізувати інституційну справедливість, яка захищає законні інтереси цивільного населення та карає реальних злочинців, стає головним індикатором успішності процесу системної деокупації [10, с. 1268].

Підсумовуючи виклад основного матеріалу, варто наголосити, що стратегічною метою публічної політики щодо колабораціонізму є повноцінне відновлення конституційного ладу та консолідація розколотої війною українського суспільства. Досягнення цієї мети об'єктивно вимагає подолання виявлених нормативних прогалин та переходу до застосування елементів перехідного правосуддя, де юридична відповідальність поєднується із заходами соціальної адаптації та дискурсивної взаємодії влади з громадами [18, с. 640]. Лише за умови збереження людського та інтелектуального капіталу [13, с. 41], чіткої індивідуалізації вини в правозастосовній практиці та забезпечення безперебійної роботи місцевого самоврядування Українська держава зможе повністю відновити свою легітимність на постраждалих територіях. Таким чином, формування збалансованої, чутливої до складного контексту публічної політики дозволить назавжди нейтралізувати соціальне підґрунтя для поширення ідей сепаратизму, утвердить принципи верховенства права та закладе надійний фундамент для сталого демократичного розвитку країни після перемоги.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження можна зробити обґрунтований висновок, що формування публічної політики щодо подолання наслідків колабораціонізму на деокупованих територіях стикається з значними нормативними прогалинами та управлінськими викликами. Сучасний колабораціонізм вийшов за межі класичного кримінального правопо-

рушення, перетворившись на базовий інструмент гібридної агресії, сепаратизму та тероризму, цілеспрямовано застосований для руйнування державного суверенітету зсередини. Аргументовано, що реакція держави на ці екзистенційні загрози не повинна обмежуватися виключно репресивними заходами кримінальної юстиції. Ефективне публічне адміністрування в умовах деокупації вимагає концептуального переходу до реалізації інституційної справедливості та імплементації адаптованих елементів перехідного правосуддя. Ця концепція має органічно поєднувати невідворотність покарання за злочини проти основ національної безпеки з гнучкими, чутливими до контексту механізмами соціальної реінтеграції тих громад, які тривалий час перебували під тоталітарним тиском окупаційних режимів.

Ключовим управлінським завданням для органів публічної влади стає подолання гострого кадрового голоду, проведення прозорої люстрації та відновлення демократичної легітимності інститутів місцевого самоврядування. Усунення виявлених нормативних суперечностей у чинному антиколабораційному законодавстві має забезпечити чітку правову диференціацію між вимушеними діями цивільного населення заради базового життєзабезпечення (медицина, комунальна сфера, освіта без індоктринації) та свідомою, добровільною співпрацею з ворогом. Такий збалансований підхід дозволить розвантажити правоохоронну та судову системи, мінімізувати ризики порушення основних прав людини і громадянина і зберегти критично важливий людський та інтелектуальний капітал на звільнених територіях. Лише прозорі критерії відповідальності, помножені на активну дискурсивну взаємодію влади з місцевим населенням, здатні перетворити складний юридичний процес очищення на дієвий фактор постконфліктного відновлення та соціальної згуртованості.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі є надзвичайно широкими та стратегічно важливими для вітчизняної науки публічного управління та адміністрування. Нагальної потреби набуває ґрунтовне вивчення механізмів адаптації міжнародного досвіду перехідного правосуддя до унікальних умов триваючого збройного конфлікту високої інтенсивності. Окремим, концептуально вагомим вектором для майбутніх досліджень вбачається комплексний аналіз того, як саме формування та реалізація публічної політики щодо колабораціонізму корелює з ширшими державними механізмами у сфері запобігання та протидії сепаратизму і тероризму. Розробка інноваційних управлінських моделей у цій площині дозволить створити надійний інституційний запобіжник проти будь-яких майбутніх спроб дестабілізації конституційного ладу та гарантуватиме довгострокову національну стійкість Української держави.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Світова гібридна війна: український фронт: монографія / за заг. ред. В.П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2017. 496 с. URL: http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Image_file_name=book/0013707.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0 (дата звернення: 15.01.2026).
2. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпечного середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
3. Красій М.О. Державна правова політика щодо удосконалення відповідальності за колабораційну діяльність (ч. 1 та 2 ст. 111-1 КК України). *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-01-01>
4. Дрозд О.Ю. Поняття та особливості колабораційної діяльності в умовах повномасштабної військової агресії. *Київський часопис права*. 2025. № 4. С. 156–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/kjp/2025.4.23>
5. Медичий І.Б. Суб'єкт колабораційної діяльності (теоретико-прикладний аналіз). *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2023. Вип. 1. С. 141–152. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.101.141-152>
6. Friedrich J. “They Came to ‘Liberate’ Us and Left Us with Nothing”: Life Under Russian Occupation in Ukraine. *Berlin: Global Public Policy Institute*, 2024. 48 p. URL: https://gppi.net/assets/Friedrich_2024_Life-Under-Russian-Occupation.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
7. Кудінов С.С., Шехавцов Р.М. Розслідування колабораціонізму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 346–349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/81>
8. Arthur P. How “Transitions” Reshaped Human Rights: A Conceptual History of Transitional Justice. *Human Rights Quarterly*. 2009. Vol. 31, № 2. P. 321–367. DOI: <https://doi.org/10.1353/hrq.0.0069>
9. Antonyuk N. A Criminal and Legal Assessment of Collaborationism: A Change of Views in Connection with Russia's Military Aggression against Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2022. Vol. 5, Iss. 3. P. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.3-n000312>
10. Daly, K. (2024). Stepping Out of the Shadow of Transitional Justice: A Theoretical Framework for Institutional Justice. *Victims & Offenders*, 19(7), 1239–1275. <https://doi.org/10.1080/15564886.2024.2391478>
11. David R. Lustration and Transitional Justice: Personnel Systems in the Czech Republic, Hungary, and Poland. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2011. 360 p. URL: <https://dokumen.pub/lustration-and-transitional-justice-personnel-systems-in-the-czech-republic-hungary-and-poland-9780812205763.html> (дата звернення: 15.01.2026).
12. Rubashchenko M., Shulzhenko N. Reflections on the legal features of collaborationist activity: theory and practice in terms of the Russian occupation of Ukrainian territory. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2024. Vol. 7, Iss. 3. P. 10–40. URL: <https://ajee-journal.com/reflections-on-the-legal-features-of-collaborationist-activity-theory-and-practice-in-terms-of-the-russian-occupation-of-ukrainian-territory> (дата звернення: 15.01.2026).
13. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45. URL: <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46> (дата звернення: 15.01.2026).
14. Політова А.С. Кримінальна відповідальність за колабораційну діяльність здобувачів освіти. Актуальні питання кримінально-правової кваліфікації, документування та розслідування колабораціонізму в період воєнного стану: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 9 серпня 2024 р.* Одеса : ОДУВС, 2024. С. 85–89. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383158882> (дата звернення: 15.01.2026).
15. Турчин Р. Колабораціонізм в умовах воєнного стану в Україні: окремі проблеми та шляхи їх подолання. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2. С. 71–76. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/12.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
16. Kochanski A., Quinn J.R. Letting the state off the hook? Dilemmas of holding the state to account in times of transition. *Peacebuilding*. 2021. 9(2). P. 103–113. DOI: <https://doi.org/10.1080/21647259.2021.1895616>
17. Jeffery R. Transitional justice at the National Human Rights Commission of Nepal: challenging legitimacy, credibility, and effectiveness. *The International Journal of Human Rights*. 2024. Vol. 28, Iss. 5. P. 827–851. DOI: <https://doi.org/10.1080/13642987.2024.2323595>
18. Kostovicov D. Discursive Interaction and Agency in Transitional Justice: A Conversation Analysis Perspective. *Journal of Intervention and Statebuilding*. 2024. 18(5). P. 638–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/17502977.2024.2362002>

19. Тарасенко О. С. Колабораційна діяльність як загроза державній безпеці України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 531–534. URL: http://lsej.org.ua/2_2025/129.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

20. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 12.01.2026).

21. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України : Закон України від 15 квітня 2014 р. № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18> (дата звернення: 16.01.2026).

22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність : Закон України від 3 березня 2022 р. № 2108-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20> (дата звернення: 15.01.2026).

23. Кримінальний кодекс України : Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. Дата оновлення: 11.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 14.02.2026).

24. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). Report on the human rights situation in Ukraine (1 December 2024 – 31 May 2025). Geneva: United Nations, 2025. 27 p. URL: https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2025-07/2025-06-30%20OHCHR%2042nd%20periodic%20report%20on%20Ukraine_2.pdf (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Horbulin, V. P. (Ed.). (2017). *Svitova hibrydna viina: Ukrainskyi front* [World hybrid war: The Ukrainian front]. Kyiv: NISD. Retrieved from http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB&Image_file_name=book/0013707.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=0 [in Ukrainian].

2. Reznikova, O. O. (2022). *Natsionalna stiihist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovysheha* [National resilience in a changing security environment]. Kyiv: NISD. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf [in Ukrainian].

3. Krasii, M. O. (2022). Derzhavna pravova polityka shchodo udoskonalennia vidpovidalnosti za kolaboratsiinu diialnist (ch. 1 ta 2 st. 111-1 KK Ukrainy) [State legal policy regarding improvement of liability for collaboration activities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 4. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-01-01> [in Ukrainian].

4. Drozd, O. Yu. (2025). Poniattia ta osoblyvosti kolaboratsiinoi diialnosti v umovakh povnomasshtabnoi viiskovoi ahresii [Concept and features of collaboration activity under conditions of full-scale military aggression]. *Kyivskyi chasopys prava*, 4, 156–160. <https://doi.org/10.32782/klj/2025.4.23> [in Ukrainian].

5. Medyskyi, I. B. (2023). Subiekt kolaboratsiinoi diialnosti (teoretyko-prykladnyi analiz) [The subject of collaboration activity: Theoretical and applied analysis]. *Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav imeni E. O. Didorenka*, 1, 141–152. <https://doi.org/10.33766/2524-0323.101.141-152> [in Ukrainian].

6. Friedrich, J. (2024). *“They came to liberate us and left us with nothing”: Life under Russian occupation in Ukraine*. Berlin: Global Public Policy Institute. Retrieved from https://gppi.net/assets/Friedrich_2024_Life-Under-Russian-Occupation.pdf

7. Kudinov, S. S., & Shekhavtsov, R. M. (2024). Rozsliduvannia kolaboratsionizmu v Ukraini: Problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Investigation of collaborationism in Ukraine: Problems and ways to solve them]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 9, 346–349. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/81> [in Ukrainian].

8. Arthur, P. (2009). How “transitions” reshaped human rights: A conceptual history of transitional justice. *Human Rights Quarterly*, 31(2), 321–367. <https://doi.org/10.1353/hrq.0.0069>

9. Antonyuk, N. (2022). A criminal and legal assessment of collaborationism: A change of views in connection with Russia’s military aggression against Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe*, 5(3), 137–145. <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-5.3-n000312>

10. Daly, K. (2024). Stepping out of the shadow of transitional justice: A theoretical framework for institutional justice. *Victims & Offenders*, 19(7), 1239–1275. <https://doi.org/10.1080/15564886.2024.2391478>

11. David, R. (2011). *Lustration and transitional justice: Personnel systems in the Czech Republic, Hungary, and Poland*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. Retrieved from <https://dokumen.pub/lustration-and-transitional-justice-personnel-systems-in-the-czech-republic-hungary-and-poland-9780812205763.html>

12. Rubashchenko, M., & Shulzhenko, N. (2024). Reflections on the legal features of collaborationist activity: Theory and practice in terms of the Russian occupation of Ukrainian territory. *Access to Justice in Eastern Europe*, 7(3), 10–40. Retrieved from <https://ajee-journal.com/reflections-on-the-legal-features-of-collaborationist-activity-theory-and-practice-in-terms-of-the-russian-occupation-of-ukrainian-territory>

13. Libanova, E. M. (2025). Liudskyi kapital Ukrainy: Vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrozhennia [Human capital of Ukraine: Losses due to war and prospects for post-war recovery]. *Visnyk NAN Ukrainy*, 4, 38–45. Retrieved from <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/visnyk/article/view/39-46> [in Ukrainian].

14. Politova, A. S. (2024). Kryminalna vidpovidalnist za kolaboratsiinu diialnist zdobuvachiv osvity [Criminal liability for collaboration activities of students]. In *Aktualni pytannia kryminalno-pravovoi kvalifikatsii, dokumentuvannia ta*

rozsliduvannia kolaboratsionizmu v period voiennoho stanu: *Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference* (pp. 85–89). Odesa: ODUVS. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/383158882> [in Ukrainian].

15. Turchyn, R. (2025). Kolaboratsionizm v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: Okremi problemy ta shliakhy yikh podolannia [Collaborationism under martial law in Ukraine: Certain problems and ways to overcome them]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, 2, 71–76. Retrieved from <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/12.pdf> [in Ukrainian].

16. Kochanski, A., & Quinn, J.R. (2021). Letting the state off the hook? Dilemmas of holding the state to account in times of transition. *Peacebuilding*, 9(2), 103–113. <https://doi.org/10.1080/21647259.2021.1895616>

17. Jeffery, R. (2024). Transitional justice at the National Human Rights Commission of Nepal: Challenging legitimacy, credibility, and effectiveness. *The International Journal of Human Rights*, 28(5), 827–851. <https://doi.org/10.1080/13642987.2024.2323595>

18. Kostovicova, D. (2024). Discursive interaction and agency in transitional justice: A conversation analysis perspective. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 18(5), 638–658. <https://doi.org/10.1080/17502977.2024.2362002>

19. Tarasenko, O.S. (2025). Kolaboratsiina diialnist yak zahroza derzhavnii bezpetsi Ukrainy [Collaboration activity as a threat to the state security of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 2, 531–534. Retrieved from http://lsej.org.ua/2_2025/129.pdf [in Ukrainian].

20. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy: Law of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> [in Ukrainian].

21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Pro zabezpechennia prav i svobod hromadian ta pravovyi rezhym na tymchasovo okupovanii terytorii Ukrainy: Law of Ukraine dated April 15, 2014 No. 1207-VII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18> [in Ukrainian].

22. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo ustanovlennia kryminalnoi vidpovidalnosti za kolaboratsiinu diialnist: Law of Ukraine dated March 3, 2022 No. 2108-IX*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2108-20> [in Ukrainian].

23. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). *Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Law of Ukraine dated April 5, 2001 No. 2341-III*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> [in Ukrainian].

24. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). (2025). *Report on the human rights situation in Ukraine (1 December 2024–31 May 2025)*. Geneva: United Nations. Retrieved from https://ukraine.ohchr.org/sites/default/files/2025-07/2025-06-30%20OHCHR%2042nd%20periodic%20report%20on%20Ukraine_2.pdf

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

УДК 351:327+35.071

Остап'як Василь Іванович

доктор політичних наук, доцент,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Ostapiak Vasyi

Doctor of Political Science, Associate Professor,

Professor of the Department of Public Administration and Management

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID: 0000-0001-9374-1956

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-20

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

CYBERSECURITY AND DIGITAL GOVERNANCE IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS

Анотація. Вступ. У статті розглянуто трансформацію кібербезпеки з вузькотехнічної категорії у фундаментальний стратегічний чинник стійкості органів місцевого самоврядування (ОМС). В умовах повномасштабної війни та інтенсифікації кібератак на муніципальну інфраструктуру, забезпечення захищеності місцевих інформаційних ресурсів стає критичною умовою збереження довіри мешканців та безперервності надання публічних послуг.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуального поля кібербезпеки в системі муніципального управління, аналіз нормативно-правового забезпечення цифрового врядування на місцевому рівні та розроблення комплексної моделі управління кіберризиками в територіальних громадах.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових актів України, стратегічних документів у сфері цифровізації, звітів CERT-UA та аналітичних матеріалів CCDCOE НАТО. Застосовано методи системного аналізу, етимологічного та семантичного розбору понять, а також метод моделювання для розроблення алгоритмів кіберзахисту ОМС.

Результати. Визначено чотирикомпонентне понятійне поле (кібербезпека, інформаційна безпека, електронне урядування, цифрове врядування), що складає основу сучасного муніципального менеджменту. Доведено, що цифровізація ОМС має двоїстий характер, вимагаючи впровадження кібербезпеки як інституційного «фільтра». Проаналізовано вплив воєнного стану на цифрову стійкість громад та виокремлено ключові вразливості: фінансові обмеження, кадровий дефіцит та технологічний борг. Запропоновано чотирикомпонентну модель управління ризиками (нормативно-інституційний, організаційний, технічний та кадровий блоки), яка передбачає інтеграцію принципів security by design у муніципальні процеси та впровадження ролі CDO/CISO на місцевому рівні.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення механізмів міжмуніципального співробітництва у сфері кіберзахисту (спільні SIEM-системи), розроблення моделей фінансової підтримки (субвенцій) для зміцнення кіберстійкості громад та імплементацію вимог Директиви NIS2 у діяльність ОМС.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, цифрове врядування, кібербезпека, територіальна громада, кіберстійкість, електронні послуги, воєнний стан, модель CIA, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. The article examines the transformation of cybersecurity from a narrowly technical category into a fundamental strategic factor in the resilience of local governments (LGs). In the context of a full-scale war and the intensification of cyberattacks on municipal infrastructure, ensuring the security of local information resources becomes a critical condition for maintaining the trust of residents and the continuity of public services.



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

The purpose of the article is to theoretically substantiate the conceptual field of cybersecurity in the municipal government system, analyze the regulatory and legal support for digital governance at the local level, and develop a comprehensive model for managing cyber risks in territorial communities.

Materials and methods. The study is based on the analysis of regulatory and legal acts of Ukraine, strategic documents in the field of digitalization, CERT-UA reports, and analytical materials of NATO CCDCOE. The methods of system analysis, etymological and semantic analysis of concepts, as well as the modeling method for developing algorithms for cyber protection of local governments were applied.

Results. A four-component conceptual field was defined (cybersecurity, information security, e-governance, digital governance), which forms the basis of modern municipal management. It is proven that the digitalization of local governments has a dual nature, requiring the implementation of cybersecurity as an institutional "filter". The impact of martial law on the digital resilience of communities was analyzed and key vulnerabilities were identified: financial constraints, personnel shortage and technological debt. A four-component risk management model (normative-institutional, organizational, technical and personnel blocks) was proposed, which involves the integration of security by design principles into municipal processes and the implementation of the role of CDTO/CISO at the local level.

Prospects. Further research should be directed at studying mechanisms for intermunicipal cooperation in the field of cyber defense (joint SIEM systems), developing models of financial support (subsidies) to strengthen the cyber resilience of communities, and implementing the requirements of the NIS2 Directive in the activities of local governments.

Key words: public administration, local government, digital governance, cybersecurity, territorial community, cyber resilience, electronic services, martial law, CIA model, digital transformation.

Постановка проблеми. Трансформація публічно-го управління в Україні в умовах розбудови цифрового суспільства супроводжується інтенсивним впровадженням інструментів цифрового врядування на рівні територіальних громад. Органи місцевого самоврядування (ОМС) дедалі ширше використовують електронні реєстри, хмарні сервіси та платформи взаємодії з громадянами, що суттєво підвищує оперативність прийняття рішень та доступність адміністративних послуг. Водночас розширення муніципальної цифрової інфраструктури неминуче призводить до зростання залежності життєдіяльності громад від стабільності та надійності інформаційно-комунікаційних систем. В умовах воєнного стану, коли кібератаки стають інструментом гібридної агресії та спрямовані на дестабілізацію систем життєзабезпечення, питання кібербезпеки ОМС переходить із площини суто технічного супроводу до сфери стратегічної національної безпеки. За відсутності належного рівня захисту цифрові інструменти можуть стати джерелом критичних управлінських ризиків, що зумовлює необхідність наукового переосмислення кібербезпеки як інтегрального компонента цифрового врядування на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти кібербезпеки у публічному секторі перебувають у центрі уваги багатьох науковців. Етимологія та еволюція поняття «кібербезпека» від праць Н. Вінера до сучасних словникових визначень проаналізовані в лінгвістичних та академічних студіях [1; 2]. У працях І. Крикавської [3] та А. Вовка [4] ґрунтовно досліджено нормативне забезпечення цифровізації та сучасні проблеми управління кібербезпекою в Україні, зокрема акцентовано на кумулятивному руйнівному ефекті вразливостей муніципальних систем для держави. Правову основу цього процесу формує пакет законів щодо основ кібербезпеки, захисту інформації

в системах, персональних даних та електронних довірчих послуг [5; 6; 7; 8]. Інституційна архітектура управління цифровим розвитком та координація суб'єктів кіберзахисту, включаючи роль Мінцифри та НКЦК, розкривається через аналіз урядових постанов та спеціальних законодавчих норм [9; 10]. Міжнародний досвід та інструменти оцінювання цифрової зрілості представлені у звітах CCDCOE НАТО та показниках Індексу цифрової трансформації регіонів [11]. Практичні виклики, пов'язані зі зростанням кількості кіберінцидентів та атаками на державні органи в умовах війни, зафіксовані в аналітиці CERT-UA та профільних медіа [12; 13]. Потенційний масштаб збитків від компрометації муніципальних мереж підтверджується міжнародними кейсами Атланти та Балтимора [14; 15]. Разом із тим, попри значний масив напрацювань, питання формування цілісної управлінської моделі кіберзахисту територіальних громад в умовах кризового функціонування потребує подальшої деталізації.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуального поля кібербезпеки в системі муніципального управління, аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення цифрового врядування на рівні органів місцевого самоврядування, а також розроблення комплексної чотирикомпонентної моделі управління кіберризиками для зміцнення цифрової стійкості територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Поняття кібербезпеки, що сформувалося на базі дискурсу інформаційних і кібернетичних наук середини XX століття, сьогодні набуває особливого стратегічного значення саме в контексті діяльності органів місцевого самоврядування. Основою для сучасних термінів виступила кібернетика — міждисциплінарна наука про системи керування, започаткована наприкінці 1940-х років у працях Норберта Вінера. Сам термін

«cybernetics», що походить від грецького «керманіч», семантично пов'язаний з управлінням і контролем, що ідеально відображає сутність владних повноважень на місцях. Етимологічний розвиток цього поняття, детально описаний у лінгвістичних дослідженнях [1], вказує на еволюцію від загального управління системами до концепції всеосяжного захисту муніципальних цифрових інфраструктур.

Словник Merriam-Webster фіксує перший відомий вжиток англійського слова «cybersecurity» у 1989 році в значенні захисту цифрових систем [2], що нині є критичною базовою вимогою для функціонування будь-якої територіальної громади. У прикладному вимірі муніципальну кібербезпеку доцільно характеризувати як сукупність цілеспрямованих безпекових заходів, орієнтованих на забезпечення захищеності комп'ютерних мереж рад, локальних баз даних та комунальних інформаційних систем. Концептуалізація безпеки традиційно здійснюється через модель СІА-тріади: конфіденційність (захист персональних даних мешканців громади), цілісність (недоторканність місцевих реєстрів і рішень виконавчих комітетів) та доступність (безперерйна робота муніципальних електронних сервісів). Ця модель слугує фундаментальною основою для розроблення місцевих політик кібербезпеки та стратегій захисту критичної цифрової інфраструктури громад.

У дослідженні І. Крикавської [3] аналізується семантичний зміст термінів «digitalization», «cybersecurity» та «e-government» із доведенням того, що цифровізація місцевого публічного управління має двоїстий характер. З одного боку, вона створює безпрецедентні можливості для підвищення якості муніципальних послуг та прозорості місцевих бюджетів, а з іншого — неминуче породжує потребу в значно жорсткіших вимогах до захисту конфіденційної інформації громадян. Авторка наголошує, що кібербезпека у місцевому публічному секторі фактично набуває статусу ключового інституційного «фільтра», через який мають проходити абсолютно всі цифрові трансформації на рівні територіальних громад.

Понятійне поле, релевантне аналізу кібербезпеки у цифровому врядуванні органів місцевого самовря-

дування, охоплює чотири взаємопов'язані категорії, які слід розглядати в єдиному комплексі. Першою категорією є безпосередньо кібербезпека як система інженерних та управлінських заходів і політик захисту муніципальної цифрової інфраструктури та даних у публічному секторі громади. Другою виступає інформаційна безпека як значно ширша нормативна рамка, що регламентує режими доступу, зберігання й обробки місцевої інформації, зокрема документації рад поза межами кіберпростору. Третьою категорією є електронне урядування, що являє собою інструментальні форми застосування ІКТ у діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення підзвітності влади та оптимізації адміністративних послуг через ЦНАП. Четвертою категорією визнається цифрове врядування як всеосяжна сучасна модель організації управлінських процесів у громадах, що включає інструменти місцевої електронної демократії, цифрову участь мешканців, просторову аналітику та інші концепції рівня «Smart City».

У працях А. Вовка кібербезпека описується як стрижневий напрям модернізації публічного управління, що нерозривно пов'язує центральні органи влади, сектор безпеки й оборони та органи місцевого самоврядування [4]. Автор особливо акцентує на тому, що вразливість муніципальних інформаційних систем здатна мати кумулятивний руйнівний ефект для загальнодержавної безпеки. Це пояснюється тим, що компрометація баз даних місцевих рад часто призводить до масового витоку персональної інформації громадян, несанкціонованого втручання в системи життєзабезпечення населених пунктів та загального порушення стійкості управління на базовому рівні.

Нормативна основа кібербезпеки у сфері муніципального управління формується на перетині інформаційного, адміністративного права та загальнонаціональної політики цифрової трансформації. Базовим актом виступає Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5], у якому органи місцевого самоврядування прямо й недвозначно віднесені до суб'єктів забезпечення кібербезпеки поряд із державними структурами.

Таблиця 1

Основні категорії цифрового середовища територіальних громад

Категорія	Сутність та характер заходів	Об'єкт та фокус діяльності
Кібербезпека	Система інженерних та управлінських заходів, технічні політики захисту.	Муніципальна цифрова інфраструктура, мережі рад та дані в публічному секторі громади.
Інформаційна безпека	Широка нормативна рамка, що регламентує режими доступу та обробки даних.	Місцева інформація в цілому, включаючи документацію рад поза межами кіберпростору.
Електронне урядування	Інструментальні форми застосування ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій).	Оптимізація адміністративних послуг через ЦНАП, підвищення підзвітності влади.
Цифрове врядування	Всеосяжна модель організації управлінських процесів та взаємодії.	Електронна демократія, цифрова участь мешканців, просторова аналітика та концепція «Smart City».

Джерело: авторська розробка

Відповідно до закону, посадові особи місцевого самоврядування несуть відповідальність за захищеність життєво важливих інтересів своєї громади в кіберпросторі, що вимагає імплементації цих норм у регламенти рад та посадові інструкції службовців.

Функціонування інформаційно-комунікаційних систем органів місцевого самоврядування додатково регулюється масивом актів, до якого належать закони України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [6], «Про захист персональних даних» [7] та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [8]. Разом із підзаконними актами Уряду ці документи встановлюють жорсткі вимоги до кіберзахисту комунальних об'єктів критичної інфраструктури. У межах цього нормативного поля ОМС зобов'язані організовувати надійний захист власних апаратних комплексів, локальних електронних реєстрів (зокрема реєстрів територіальних громад), муніципальних вебпорталів та каналів комунікації.

Розвиток місцевого цифрового врядування базується на комплексі загальнодержавних стратегічних рішень. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні визначила довгострокові орієнтири для впровадження електронного урядування та цифрової партисипації на місцевому рівні. Подальші секторальні документи, такі як Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери та Стратегія у сфері управління державними фінансами, сформували прямі вимоги до місцевих рад щодо забезпечення кіберзахисту інформаційних ресурсів під час цифровізації соціальних послуг населенню та електронного управління місцевими бюджетами.

Процес інституціоналізації цифрового врядування в Україні отримав системний характер із заснуванням Міністерства цифрової трансформації на підставі постанови КМУ № 856, що закріпило за відомством роль ключового суб'єкта формування політики електронного урядування та цифрового розвитку [9]. Для органів місцевого самоврядування (ОМС) це рішення визначило чіткий вектор цифровізації муніципальних сервісів. Водночас Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» включив ОМС до переліку суб'єктів національної системи кібербезпеки, поклавши на них відповідальність за захист місцевих інформаційних ресурсів. У цій архітектурі стратегічну координацію здійснює НКЦК при РНБО, тоді як Держспецзв'язку та Мінцифра виконують регуляторні та методичні функції у сфері захисту даних [10].

Аналітичні звіти НАТО (CCDCOE) підтверджують формування потужної державної інфраструктури, що включає CERT-UA та Національний центр резервування даних. Така технологічна база створює необхідний «фон безпеки» для територіальних громад, які інтегрують свої локальні системи з державними реєстрами. Протягом останнього десятиліття цифрові технології трансформували модель діяльності ОМС: впровадження онлайн-кабінетів мешканців, геоінформаційних

систем та автоматизованих реєстрів змінило логіку комунікації влади й громади. Перехід до дистанційних управлінських процедур підвищує прозорість, проте вимагає від муніципалітетів нових підходів до забезпечення безперервності надання послуг і захисту персональних даних у разі кіберінцидентів.

Центральне місце у цифровій екосистемі громад посідає вебпортал «Дія», навколо якого консолідуються сервіси соціального захисту («Соціальна громада», «Допомога») та інструменти електронної демократії (петиції, громадські бюджети). Навіть у гірських та віддалених районах ОМС впроваджують цифрові черги до ЦНАП та мобільні застосунки для оперативного зв'язку з населенням. Рівень цієї трансформації відображає Індекс цифрової трансформації регіонів, де станом на 2023 рік середній показник по країні становив 0,632, хоча лідери (Дніпропетровська, Львівська області) вже наближаються до 0,9, демонструючи високу цифрову зрілість локальних органів влади [11]. Повномасштабна війна критично актуалізувала питання стійкості цих систем. Постійні атаки на енергомережі та зв'язок безпосередньо загрожують доступності електронних послуг у громадах. Досвід 2022 року, коли дефейсинг урядових сайтів тимчасово обмежив роботу сервісів «Дії», став сигналом для ОМС щодо необхідності зміцнення власних цифрових контурів [12]. Статистика свідчить про зростання кіберзагроз: у 2023 році CERT-UA зафіксувала 2543 інциденти (ріст на 15,9%), де значна частка атак була спрямована саме на місцеві органи влади [13]. Міжнародні приклади, як-от атаки на Атланту (2018) та Балтимор (2019), де блокування муніципальних систем призвело до збитків у мільйони доларів і переходу на паперовий документообіг, демонструють потенційний масштаб загрози для українських міст [14; 15].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування в Україні остаточно перейшла з етапу фрагментарного впровадження окремих ІТ-рішень до фази системної інституційної трансформації муніципального управління. Узагальнення теоретичних засад та аналіз практичного досвіду свідчать, що кібербезпека перестала бути виключно технічною категорією, набувши статусу фундаментальної умови життєздатності територіальних громад в умовах глобальних гібридних загроз та повномасштабної збройної агресії. Сформована в Україні нормативно-правова база, що спирається на профільне законодавство про кібербезпеку та діяльність Міністерства цифрової трансформації, створює необхідний контур для розбудови цифрового врядування, проте вона вимагає подальшої адаптації до специфічних ресурсних можливостей місцевого рівня. Головним висновком роботи є доведення необхідності переходу до комплексної ризик-орієнтованої моделі управління, яка інтегрує принципи захищеності на всіх

етапах життєвого циклу муніципальних сервісів. Запропонована чотирикомпонентна структура, що охоплює нормативно-інституційний, організаційний, технічний та соціально-кадровий блоки, дозволяє громадам еволюційно нарощувати рівень своєї кіберстійкості залежно від їхньої цифрової зрілості. Особливої ваги набуває посилення ролі CDTO у структурі місцевих рад та систематичне підвищення рівня кібергігієни персоналу, оскільки людський фактор залишається найбільш критичним вектором потенційних атак. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі вбачаються у детальному вивченні механізмів міжмуніципального співробітництва для створення спільних центрів кіберзахисту, що дозволить оптимізувати видатки місцевих бюджетів та за-

безпечити фаховий моніторинг загроз. Актуальним залишається розроблення прикладного інструментарію для оцінювання ризиків у системах управління комунальною інфраструктурою, а також дослідження безпекових аспектів застосування штучного інтелекту в муніципальній аналітиці. Окремого вивчення потребує процес імплементації положень Директиви NIS2 у вітчизняне законодавство, що сприятиме гармонізації українських практик із європейськими стандартами. Подальші дослідження мають також фокусуватися на розробленні ефективних фінансових моделей підтримки кіберстійкості громад через механізми цільових державних субвенцій, що забезпечить сталість цифрових трансформацій та безпеку мешканців у довгостроковій перспективі.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Where does the word cyber come from?. URL: <https://blog.oup.com/2015/03/cyber-word-origins/> (дата звернення: 07.02.2026).
2. Definition of CYBERSECURITY. Merriam-Webster: America's Most Trusted Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cybersecurity> (дата звернення: 06.02.2026).
3. Kryvakska I. Regulatory and institutional support of digitalization and cybersecurity of the public administration system in the EU. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. № 1 (37). С. 148–154
4. Вовк А. Сучасні проблеми публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 28–35.
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 02.02.2026).
6. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> (дата звернення: 28.02.2026).
7. Про захист персональних даних. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 28.02.2026).
8. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 22.02.2026).
9. Питання Міністерства цифрової трансформації. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text> (дата звернення: 25.02.2026).
10. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 07.02.2026).
11. National Cybersecurity Governance: UKRAINE. URL: https://ccdcoe.org/uploads/2024/08/NationalCybersecurity-Governance_Ukraine_Davydiuk_Potii_2024.pdf (дата звернення: 06.02.2026).
12. Економічна правда. Кількість кібератак у 2023 році зросла на 16% — Держспецзв'язку. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/01/31/709355/> (дата звернення: 03.02.2026).
13. Від кібератаки 14 січня постраждали 22 державних органи, — Держспецзв'язку. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vid-kiberataki-14-sichnya-postrazhdali-22-derzhavni-organi-derzhspetsvnyazku> (дата звернення: 28.02.2026).
14. Atlanta Ransomware Case Study. *cFree Antivirus i VPN*. URL: <https://www.avast.ua/business/resources/atlanta-ransomware#mac> (дата звернення: 03.02.2026).
15. The Baltimore Ransomware Attack: A Look Back. *N2W Software*. URL: <https://n2ws.com/blog/aws-disaster-recovery/baltimore-ransomware-attack> (дата звернення: 03.02.2026).

References

1. Oxford University Press. (2015). *Where does the word cyber come from?* [Where does the word cyber come from?]. Retrieved from <https://blog.oup.com/2015/03/cyber-word-origins/>
2. Merriam-Webster. (n.d.). *Definition of cybersecurity* [Definition of cybersecurity]. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/cybersecurity>
3. Kryvakska, I. (2023). Rehuliatorne ta instytutsiine zabezpechennia tsyfrovizatsii ta kiberbezpeky systemy publichnoho upravlinnia v YeS [Regulatory and institutional support of digitalization and cybersecurity of the public administration system in the EU]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Yurydychni nauky*, 1 (37), 148–154. [in Ukrainian].
4. Vovk, A. (2024). Suchasni problemy publichnoho upravlinnia zabezpechenniam kiberbezpeky v Ukraini [Modern problems of public administration in ensuring cybersecurity in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, 8, 28–35. [in Ukrainian].
5. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [On the basic principles of ensuring cybersecurity of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Pro zakhyst informatsii v informatsiino-komunikatsiynikh systemakh [On the protection of information in information and communication systems]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр#Text> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Pro zakhyst personalnykh danykh [On personal data protection]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy [On electronic identification and electronic trust services]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> [in Ukrainian].
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Pytannia Ministerstva tsyfrovoy transformatsii [Issues of the Ministry of Digital Transformation]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text> [in Ukrainian].
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [On the basic principles of ensuring cybersecurity of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].
11. National Cybersecurity Governance: UKRAINE. Retrieved from https://ccdcoe.org/uploads/2024/08/NationalCybersecurityGovernance_Ukraine_Davydiuk_Potii_2024.pdf
12. Ekonomichna pravda. (2024). Kilkist kiberatak u 2023 rotsi zrosla na 16% — Derzhspetsviazku [The number of cyberattacks increased by 16% in 2023 — State Service of Special Communications]. Retrieved from <https://epravda.com.ua/news/2024/01/31/709355/> [in Ukrainian].
13. Uriadovyi portal. (2022). Vid kiberatomy 14 sichnia postrazhdaly 22 derzhavnykh orhany — Derzhspetsviazku [22 state authorities affected by the cyberattack of January 14 — State Service of Special Communications]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/vid-kiberatomy-14-sichnya-postrazhdali-22-derzhavnih-organi-derzhspetsviazku> [in Ukrainian].
14. Avast. (n.d.). *Atlanta ransomware case study* [Atlanta ransomware case study]. Retrieved from <https://www.avast.ua/business/resources/atlanta-ransomware#mac>
15. N2W Software. (n.d.). *The Baltimore ransomware attack: A look back* [The Baltimore ransomware attack: A look back]. Retrieved from <https://n2ws.com/blog/aws-disaster-recovery/baltimore-ransomware-attack>

Дата першого надходження статті до видання: 02.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

УДК 352:330.34

Короляк Остап Орестович

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку

Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

Koroliak Ostop

Postgraduate Student of the Department of Regional and Local Development

Institute of Administration, Public Governance and Professional Development

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0001-2331-3208

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-24

ІНСТРУМЕНТИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ І АКТИВІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЇХ РОЗВИТКУ

TOOLS FOR RATIONAL USE OF RESOURCES AND ASSETS OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A COMPONENT OF STATE POLICY FOR THEIR DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. В умовах децентралізації та зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за результати місцевого розвитку ключового значення набуває раціональне використання ресурсного потенціалу та активів територіальних громад, що визначає як їх фінансову спроможність, так і здатність забезпечувати доступність і якість публічних послуг [1; 3; 4]. Соціально-економічні ризики воєнного часу, бюджетні обмеження та потреби відновлення посилюють вимоги до прозорості, обліку, управління та інвестиційного використання комунальних ресурсів.

Мета. Обґрунтувати зміст і систему інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальних громад у логіці державної політики їх розвитку та сформулювати прикладні рекомендації щодо підвищення результативності управління ними.

Матеріали і методи. Методологічну основу становлять системний підхід, інституційний аналіз, методи класифікації й узагальнення, порівняльно-правовий метод. Емпірична база включає нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування, бюджетних і майнових відносин [1; 2; 6–13], наукові праці українських авторів щодо управління ресурсним потенціалом, комунальною власністю, цифровізації та міжкуніципального співробітництва [15–25], а також прикладні методичні матеріали з організації управління майном територіальної громади [14], [3].

Результати. Систематизовано інструменти раціонального використання ресурсів і активів громад у межах чотирьох взаємопов'язаних контурів: інституційно-організаційного, фінансово-бюджетного, правового (майнового) та цифрово-прозорісного. Запропоновано інтегровану модель (цикл) управління активами громади, яка поєднує інвентаризацію та реєстрацію, стратегічне цілепокладання, проєктно-бюджетні механізми, інструменти комерціалізації/партнерств та контур контролю результативності. Наукова новизна полягає у прив'язці інструментів управління активами до етапів формування і реалізації державної політики стимулювання розвитку територіальних громад та у виокремленні критеріїв «раціональності» використання активів (публічна цінність, фінансова віддача, життєвий цикл, прозорість, відновлюваність ресурсної бази) [3; 4; 16; 18; 19].

Перспективи. Перспективним є розвиток методик кількісної оцінки ефективності портфеля активів громади та інституціоналізація національних стандартів даних щодо реєстрів комунальних активів для цілей державного моніторингу й стимулювання.

Ключові слова: ресурсний потенціал, активи територіальної громади, публічне управління, інституційні інструменти, фінансові інструменти, організаційні механізми, сталий розвиток громади, спроможність територіальних громад, цифровізація, прозорість.

Summary. Introduction. In the context of decentralization and growing responsibility of local self-government bodies for local development outcomes, the rational use of the resource potential and assets of territorial communities becomes decisive for both fiscal capacity and the quality of public services [1; 3; 4]. Wartime risks, budget constraints and recovery needs increase requirements for transparency, accounting, asset management and investment-oriented use of communal resources.

Purpose. To substantiate the content and system of tools for rational use of resources and assets of territorial communities within the framework of the state policy for their development and to formulate practical recommendations to enhance governance performance.

Materials and methods. A system approach, institutional analysis, classification and generalization methods, and comparative legal analysis were applied. The empirical base includes Ukrainian legislation regulating local self-government, budgetary and property relations [1; 2; 6–13], Ukrainian academic publications on communal property management, digitalization and inter-municipal cooperation [15–25], and applied methodological guidance on organizing community property management [14].

Results. Tools for rational use of community resources and assets are systematized within four interrelated contours: institutional-organizational, fiscal-budgetary, legal (property) and digital-transparency. An integrated asset-management cycle model is proposed, combining inventory/registration, strategic goal-setting, project-budget mechanisms, commercialization/partnership tools and performance control. The research novelty is the linkage of asset-management tools to the stages of forming and implementing state policy aimed at stimulating the development of territorial communities, and the specification of “rationality” criteria (public value, fiscal return, life-cycle approach, transparency, renewability of the resource base) [3; 4; 16; 18; 19].

Discussion. Further research should focus on quantitative evaluation methods for community asset portfolios and the institutionalization of national data standards for communal asset registers to support state monitoring and incentives.

Key words: resource potential, community assets, public management, institutional tools, financial tools, organizational mechanisms, sustainable community development, capacity of territorial communities, digitalization, transparency.

Постановка проблеми. Матеріальна та фінансова основа місцевого самоврядування в Україні пов'язана з ресурсами та активами територіальних громад (земля, об'єкти комунальної власності, інфраструктура, бюджетні ресурси та пов'язані з ними майнові права), управління якими здійснюється у встановлених законом межах і процедурах [1; 5; 6; 7]. На практиці розвиток багатьох громад стримується не лише дефіцитом ресурсів, а й обмеженою керованістю активів: неповною інвентаризацією, фрагментарними реєстрами, недоскональними моделями утримання та низькою економічною віддачею комунального майна, слабкою інтеграцією стратегічних пріоритетів зі структурою активів, недостатнім використанням інструментів партнерства та кооперації громад [14; 18; 19]. Державна політика стимулювання розвитку територіальних громад у цій площині має виконувати не лише розподільчу (фінансову) функцію, а й «рамкову» — формувати правила, стандарти даних, стимулюючі механізми та інституційну спроможність управління активами громади. Це обумовлено тим, що державна регіональна політика та стратегічне планування розвитку (національний і регіональний рівні) задають пріоритети, під які має бути «налаштований» портфель активів громад, включаючи відбудову, модернізацію інфраструктури й підвищення енергоефективності [3; 4; 10].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні підходи до розуміння ресурсного потенціалу територій та інструментів його нарощення сформовано у працях українських дослідників, зокрема у монографічних дослідженнях потенціалу розвитку територій і ресурсного потенціалу місцевого самоврядування [16]. Так,

А. Ф. Ткачук обґрунтовує значення стратегічного планування як базового інструменту розвитку територіальної громади; О. Хошуляк розкриває роль стратегічного планування та його інструментарію у забезпеченні сталого розвитку громад; І. Тимечко та І. В. Чикало досліджують інституційні й аналітичні аспекти управління комунальною власністю як матеріальної основи спроможності територіальних громад; Л. М. Федоришина, О. О. Кононюк та І. А. Кононюк [22] аналізують сутність, складові та чинники формування ресурсного потенціалу громади; Н. Панасенко та Н. Т. Гончарук акцентують увагу на можливостях міжмуніципального співробітництва як інструменту підвищення ефективності використання ресурсів і розширення спроможності громад. Водночас у науковому дискурсі зберігається потреба у комплексному поєднанні інституційних, фінансових, організаційних і цифрових інструментів управління ресурсами та активами територіальних громад у контексті державної політики їх розвитку. Питання структури ресурсного потенціалу територіальної громади та факторів його формування конкретизовано у сучасних публікаціях з регіональної економіки, де акцентовано багатокomпонентність ресурсу громади та роль місцевого самоврядування в його мобілізації [22; 23]. Проблематика управління комунальною власністю як базового активу громади розкрита у працях, які фіксують системні прогалини нормативного та організаційного забезпечення, а також наслідки недостатньої інвентаризації і слабого стратегічного управління комунальним майном [18; 19; 20]. Окремий напрям досліджень присвячено цифровізації місцевого самоврядування як передумові підвищення ефективності управлінських процесів та прозорості управління ресурсами [21].

Відчутну прикладну цінність мають дослідження міжмуніципального співробітництва як інструменту підвищення ефективності публічних послуг і розвитку громад за рахунок кооперації ресурсів [24], а також узагальнення практичних інструментів розвитку громад у контексті децентралізації [15]. Бюджетні інструменти результативного управління ресурсами місцевого розвитку, зокрема програмно-цільовий метод, розглядаються як механізм узгодження цілей і фінансування та інструмент контролю результативності [25].

Водночас у науковій літературі зберігається фрагментарність розгляду інструментів: вони часто досліджуються окремо (майно, земля, цифровізація, бюджет, співробітництво), без прив'язки до повного циклу державної політики стимулювання розвитку громад та без інтегрованих критеріїв раціональності використання активів. Це зумовлює потребу систематизації інструментів у логіці «державна політика — портфель активів громади — результат місцевого розвитку»

Метою статті є обґрунтування системи інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальних громад як складової державної політики їх розвитку та розробка пропозицій щодо підвищення результативності управління активами громади через поєднання правових, інституційних, фінансових і цифрових механізмів.

Матеріали і методи. У статті застосовано системний підхід для виокремлення контурів інструментів раціонального управління активами громади; інституційний аналіз — для визначення ролей держави та органів місцевого самоврядування у формуванні правил і стимулів; порівняльно-правовий метод — для аналізу інструментів майнових відносин (оренда, приватизація, концесія, публічно-приватне партнерство, співробітництво громад) [6–9; 11]; метод узагальнення — для формування авторської моделі інтегрованого циклу управління активами громади за критеріями раціональності.

Виклад основного матеріалу. Під ресурсним потенціалом громади доцільно розуміти сукупність наявних і потенційно мобілізованих ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей розвитку та забезпечення публічних послуг. У сучасних підходах наголошується на багатокomпонентності ресурсу громади (природно-ресурсний, матеріально-технічний, фінансовий, демографічний, інвестиційний тощо) та залежності результативності його використання від управлінських рішень органів місцевого самоврядування [16; 22]. З позицій державної політики стимулювання розвитку територіальних громад раціональність використання активів слід трактувати ширше за «економію»: як оптимальне поєднання публічної цінності (public value) і фіскальної/економічної віддачі при дотриманні принципів законності, прозорості та довгострокової життєздатності активу.

Правова природа активів територіальної громади визначається нормами щодо матеріальної й фінансової основи місцевого самоврядування та повноважень рад щодо володіння, користування і розпорядження об'єктами комунальної власності [1]. Специфіка земельних ресурсів як ключового активу громади закріплена у земельному законодавстві, що визначає режим комунальної власності на землю та інструменти розпорядження нею [5]. У сфері майнових інструментів важливими є процедури оренди, приватизації та передачі майна, які мають забезпечувати конкурентність і прозорість, а також захист інтересів громади як власника [6; 7]. Інструменти залучення приватного капіталу через публічно-приватне партнерство та концесії формують окремий контур управління активами, який особливо релевантний для інфраструктурних проєктів і відбудови [8; 9].

Наукові дослідження управління комунальною власністю фіксують, що проблеми ефективності часто мають не «ресурсну», а управлінську природу: відсутність повної інформації про склад майна, невизначеність відповідальних, недостатня професіоналізація управління, збереження «утриманської» моделі експлуатації активів та слабе стратегічне планування використання майна [18; 19]. У правовому вимірі наголошується на потребі вдосконалення правового регулювання відносин комунальної власності й усуненні прогалин, які ускладнюють управління майном територіальних громад та участь мешканців у контролі [20]. Прикладні рекомендації щодо організації управління майном громади, включаючи договори оренди, приватизацію, роботу з безхазяйним майном, облік і списання, систематизовано у профільних посібниках для територіальних громад, що підкреслює необхідність стандартизації управлінських процедур і документів [14].

Виходячи з логіки державної політики стимулювання розвитку територіальних громад, інструменти раціонального використання ресурсів і активів доцільно структурувати за етапами управлінського циклу та за функціональними контурами. Авторська інтегрована модель інструментів подана на рис. 1.

У запропонованій моделі принциповим є «вхід» у вигляді достовірного обліку активів та «вихід» у вигляді публічного ефекту (якість послуг, інвестиційна привабливість, фіскальна стійкість), що відповідає вимогам стратегічного планування громад та державної регіональної політики [3; 4; 17].

Розкриваючи зміст контурів моделі, зазначимо таке.

По-перше, інституційно-організаційний контур охоплює створення в громаді функції (підрозділу/уповноважених осіб) управління майном, визначення балансоутримувачів, порядків інвентаризації, підготовки рішень ради, регламентів оренди/відчуження, а також формування компетентностей у сфері управління активами. Практичні рекомендації



Рис. 1. Інтегрована модель інструментів раціонального використання ресурсів і активів територіальної громади в циклі державної політики її розвитку

Джерело: власна розробка

з організації цієї функції, включно з розмежуванням повноважень між радою, виконкомом, комунальними підприємствами, а також документальним супроводом майнових операцій, систематизовано в методичних матеріалах для громад. Проблеми «системності» управління комунальною власністю та потреба інноваційних інструментів удосконалення управління підкреслюються у сучасних дослідженнях, що фіксують втрати бюджетів від неефективного використання надлишкового майна та перевитрати на утримання.

По-друге, фінансово-бюджетний контур визначає здатність громади трансформувати активи у дохід/економію або в публічну цінність із мінімально можливими витратами. Центральним інструментом тут є результативне бюджетування, яке дозволяє пов'язати цілі розвитку з бюджетними програмами й показниками ефективності. Для раціонального використання активів важливо, щоб рішення про утримання/ремонт/реновацію/виведення активів з експлуатації мали бюджетне підкріплення та оцінювалися за показниками «повної вартості» (lifecycle cost), а економія/доходи від активів спрямовувалися на інвестиційні пріоритети громади.

По-третє, правовий (майновий) контур забезпечує легітимність і конкурентність операцій з активами. У сфері комунального майна оренда та приватизація мають розглядатися не як «разові рішення», а як інструменти управління портфелем активів (вивільнення надлишкових активів, залучення орен-

дарів для ефективної експлуатації, зниження витрат утримання, підвищення доходної бази). У сфері інфраструктурних активів інструменти PPP та концесії формують механізм розподілу ризиків і залучення приватного інвестора на договірній основі, що актуально для проектів, які громада не здатна профінансувати самостійно. При цьому державна політика має посилювати спроможність громад саме у «передінвестиційній» частині: типовими документами, методиками оцінки ризиків, моделями договорів, а також інституційною підтримкою підготовки проектів (особливо для малих громад).

По-четверте, цифрово-прозорісний контур є наскрізною умовою раціональності. Науково доведено, що цифровізація органів місцевого самоврядування здатна підвищувати ефективність управління та прозорість процесів, формуючи нову якість взаємодії з мешканцями і бізнесом та зменшуючи транзакційні витрати управління. Водночас цифровізація управління ресурсами вимагає нормативно закріплених правил відкритості даних і публічності фінансових потоків. Державна політика у цій сфері має опиратися на інструменти відкритості використання публічних коштів та урядові вимоги до наборів відкритих даних, забезпечуючи мінімальні стандарти оприлюднення інформації про активи (переліки майна, договори оренди, результати аукціонів, інвестиційні проекти, звіти про виконання програм).

Окрему роль у раціональному використанні активів відіграє кооперація ресурсів як інструмент

подолання ефекту «малого масштабу» та дефіциту управлінських компетентностей. Законодавча рамка співробітництва територіальних громад дозволяє реалізовувати спільні проекти, делегувати виконання завдань і об'єднувати ресурси для спільного управління інфраструктурою. Наукові дослідження міжмуніципального співробітництва показують, що воно підвищує економічну, соціальну та інституційну ефективність громад, але потребує послідовної державної політики стимулювання і фінансових мотиваторів. У контексті управління активами це означає можливість створення спільних сервісних центрів (наприклад, управління відходами/водопостачанням/енергоефективністю), спільного проектного офісу або спільного оператора для об'єктів, які неефективно утримувати кожній громаді окремо.

Важливо виокремити й ресурс енергоефективності як інструмент раціонального використання активів, оскільки значна частина витрат громади пов'язана з утриманням об'єктів соціальної та адміністративної інфраструктури. Законодавчі засади державної політики у сфері енергетичної ефективності передбачають механізми стимулювання та формування інституційних умов для підвищення енергоефективності [10]. Для громад це трансформується у практичні інструменти енергоменеджменту, інвестицій у модернізацію будівель та інженерних мереж, а також у можливість переорієнтації вивільнених коштів на розвиткові програми.

На підставі запропонованої моделі та аналізу нормативної і наукової бази сформульовано такі прикладні рекомендації вдосконалення державної політики стимулювання розвитку територіальних громад через інструменти раціонального використання ресурсів і активів.

1. Стандартизація мінімальних вимог до управління активами: на рівні державної регіональної політики та системи стратегічного планування доцільно закріпити мінімальні вимоги до наявності інвентаризації активів, реєстру майна та публічності ключових наборів даних як умови участі громад у програмах державної підтримки/співфінансування.

2. Інституційне підсилення спроможності громад: впровадження типових організаційних рішень (положення про управління майном, регламент оренди/відчуження, політика управління портфелем активів) та підготовка кадрів з управління активами відповідно до практичних рекомендацій, узагальнених у методичних матеріалах для громад.

3. Результативне бюджетування активів: узгодження портфеля активів зі стратегічними пріо-

ритетами громади через програмно-цільовий метод, включаючи показники результативності щодо утримання, модернізації та використання комунального майна; розвиток середньострокового планування для інвестиційних рішень.

4. Розвиток інструментів партнерства: масштабування ППП і концесій для інфраструктурних проектів громад із методичною та інституційною підтримкою з боку держави (типові процедури, документи, консультаційна підтримка), що відповідає сучасній рамці правового регулювання партнерства.

5. Міжмуніципальна кооперація активів і послуг: розширення практик співробітництва громад для управління спільними активами та реалізації сервісних проектів, зокрема через фінансові стимули, цільові конкурси та інтеграцію у регіональні програми розвитку.

6. Прозорість і цифрові дані як елемент раціональності: забезпечення відкритості витрат і доходів, пов'язаних з управлінням комунальними активами, а також оприлюднення ключових наборів даних у форматі відкритих даних (переліки майна, об'єкти оренди, результати аукціонів, бюджетні програми та звітність), підкріплене цифровими рішеннями на місцевому рівні, ефективність яких обґрунтовується у наукових дослідженнях цифровізації місцевого самоврядування

Висновки і перспективи подальших досліджень. Доведено, що раціональне використання ресурсів і активів територіальних громад є не «внутрішньою» управлінською темою органів місцевого самоврядування, а повноцінною складовою державної політики стимулювання розвитку громад, оскільки саме держава формує рамку законності, фінансові стимули, стандарти прозорості та правила доступу до підтримки у межах державної регіональної політики [3; 4]. Запропоновано авторську інтегровану модель інструментів раціонального використання активів громади, що поєднує інвентаризацію та реєстрацію, стратегічне цілепокладання, проектно-бюджетне забезпечення, майнові та партнерські механізми і контур прозорості/контролю. Результати дослідження дозволяють конкретизувати напрями вдосконалення державної політики: від стандартизації реєстрів активів і відкритих даних до підтримки ППП/концесій і стимулювання міжмуніципального співробітництва. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою системи показників ефективності портфеля активів громади та методикою оцінювання «публічної віддачі» активів, включаючи енергоефективність і довгострокові витрати життєвого циклу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Земельний кодекс України : Кодекс України; Закон від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> (дата звернення: 25.03.2026).
6. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-20> (дата звернення: 04.04.2026).
7. Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2269-19> (дата звернення: 04.04.2026).
8. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 04.04.2026).
9. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення: 04.04.2026).
10. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> (дата звернення: 04.04.2026).
11. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> (дата звернення: 04.04.2026).
12. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19> (дата звернення: 04.04.2026).
13. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF> (дата звернення: 04.04.2026).
14. Організація управління майном територіальної громади. Частина перша | 2024: посібник для територіальних громад / колектив авторів: І. Бакунчик, В. Козіна, Г. Нерета, А. Сербіна, Т. Станкус, С. Щелкунова-Гончарська; за заг. ред. А. Бочі. Проект USAID/UKaid SOERA. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/966/Posibnik_UMTG_P1_2024.pdf (дата звернення: 04.04.2026).
15. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / за заг. ред. В. М. Олуйка. К.: Ваіте, 2017. 432 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/51/Kniiga.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
16. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і наروщення: монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/monografiya_EREP_2017.pdf (дата звернення: 04.04.2026).
17. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Державне управління*. 2021. Вип. 1(7). С. 195–215. DOI: 10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215
18. Гармата Є. Удосконалення управління комунальною власністю територіальних громад в умовах реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12, № 3. С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152431>
19. Обушна Н. І. Особливості функціонування механізмів управління комунальною власністю територіальних громад в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 202–215. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-202-215](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-202-215)
20. Моргун В. В. Проблеми управління майном територіальної громади. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 3 (108). С. 145–152. URL: <https://elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/13490/1/14.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).
21. Бородин Є., Піскоха Н., Демощенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 4. С. 95–103. DOI: 10.15421/152140

22. Федоришина Л.М., Кононюк О.О., Кононюк І.А. Ресурсний потенціал територіальної громади: сутність, складові елементи та фактори формування. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.10>

23. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 73–85. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85>

24. Максимчук М.В., Кльоба С.М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 26–35. URL: https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV%2CKliobaSM.pdf (дата звернення: 04.04.2026).

25. Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Харків : Фактор, 2017. 128 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/66/book.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

References

1. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine dated May 21, 1997 No. 280/97-VR]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

2. Biudzhetni kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine dated July 8, 2010 No. 2456-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17> [in Ukrainian].

3. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 156-VIII [On the principles of state regional policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 156-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/156-19> [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.08.2020 № 695 [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].

5. Zemelni kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 25.10.2001 № 2768-III [Land Code of Ukraine: Code of Ukraine dated October 25, 2001 No. 2768-III]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2768-14> [in Ukrainian].

6. Pro orendu derzhavnoho ta komunalnoho maina: Zakon Ukrainy vid 03.10.2019 № 157-IX [On the lease of state and communal property: Law of Ukraine dated October 3, 2019 No. 157-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-20> [in Ukrainian].

7. Pro pryvatzatsiiu derzhavnoho i komunalnoho maina: Zakon Ukrainy vid 18.01.2018 № 2269-VIII [On privatization of state and communal property: Law of Ukraine dated January 18, 2018 No. 2269-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2269-19> [in Ukrainian].

8. Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2025 № 4510-IX [On public-private partnership: Law of Ukraine dated June 19, 2025 No. 4510-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> [in Ukrainian].

9. Pro kontsesiiu: Zakon Ukrainy vid 03.10.2019 № 155-IX [On concession: Law of Ukraine dated October 3, 2019 No. 155-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> [in Ukrainian].

10. Pro enerhetychnu efektyvnist: Zakon Ukrainy vid 21.10.2021 № 1818-IX [On energy efficiency: Law of Ukraine dated October 21, 2021 No. 1818-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1818-20> [in Ukrainian].

11. Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy vid 17.06.2014 № 1508-VII [On cooperation of territorial communities: Law of Ukraine dated June 17, 2014 No. 1508-VII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1508-18> [in Ukrainian].

12. Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv: Zakon Ukrainy vid 11.02.2015 № 183-VIII [On transparency of the use of public funds: Law of Ukraine dated February 11, 2015 No. 183-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19> [in Ukrainian].

13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidliahaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.10.2015 № 835 [On approval of the Regulation on datasets to be published as open data: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 21, 2015 No. 835]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].

14. Bakunchyk, I., Kozina, V., Nereta, H., Serbina, A., Stankus, T., & Shchelkunova-Honcharska, S. (2024). *Orhanizatsiia upravlinnia mainom terytorialnoi hromady. Chastyna persha* [Organization of territorial community property management. Part one]. Retrieved from https://decentralization.ua/uploads/library/file/966/Posibnik_UMTG_P1_2024.pdf [in Ukrainian].

15. Oluiko, V.M. (Ed.). (2017). *Instrumenty rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii vladly* [Tools for the development of amalgamated territorial communities under decentralization]. Retrieved from <https://decentralization.ua/uploads/library/file/51/Kniiga.pdf> [in Ukrainian].

16. Bobrovska, O. Yu. (Ed.), Krushelnytska, T. A., Latynin, M. A., et al. (2017). *Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannia i naroshchennia* [Territorial development potential: methodological foundations of formation and increase]. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Monograph/monografiya_EREP_2017.pdf [in Ukrainian].

17. Pastukh, K. (2021). Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic planning of territorial community development]. *Derzhavne upravlinnia*, 1(7), 195–215. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215) [in Ukrainian].
18. Harmata, Ye. (2024). Udoskonalennia upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu terytorialnykh hromad v umovakh reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Improving communal property management of territorial communities under local self-government reform in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(3), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152431> [in Ukrainian].
19. Obushna, N. I. (2023). Osoblyvosti funktsionuvannia mekhanizmiv upravlinnia komunalnoiu vlasnistiu terytorialnykh hromad v Ukraini [Features of the functioning of communal property management mechanisms of territorial communities in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, 8(38), 202–215. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-202-215](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-202-215) [in Ukrainian].
20. Morhun, V. V. (2018). Problemy upravlinnia mainom terytorialnoi hromady [Problems of territorial community property management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnurishnikh sprav*, 3(108), 145–152. Retrieved from <https://elar.navs.edu.ua/bitstream/123456789/13490/1/14.pdf> [in Ukrainian].
21. Borodin, Ye., Piskokha, N., & Demoshenko, H. (2021). Problemy i perevahy tsyfrovizatsii mistsevoho samovriaduvannia [Problems and benefits of digitalization of local self-government]. *Public Administration Aspects*, 9(4), 95–103. <https://doi.org/10.15421/152140> [in Ukrainian].
22. Fedoryshyna, L. M., Kononiuk, O. O., & Kononiuk, I. A. (2023). Resursnyi potentsial terytorialnoi hromady: sutnist, skladovi elementy ta faktory formuvannia [Resource potential of a territorial community: essence, components and formation factors]. *Innovatsiina ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.10> [in Ukrainian].
23. Malyshevskiy, T. V., & Stefinin, V. V. (2022). Adaptatsiia kontseptsii «5 kapitaliv» shchodo analizu resursnoho potentsialu na rivni hromad [Adapting the «Five Capitals» concept to analyze resource potential at the community level]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 73–85. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85> [in Ukrainian].
24. Maksymchuk, M. V., & Klioba, S. M. (2019). Mizhmunitsypalne spivrobitnytstvo yak instrument pidvyshchennia inkliuzyvnosti rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad Ukrainy [Inter-municipal cooperation as a tool for increasing development inclusivity]. *Rehionalna ekonomika*, 2, 26–35. Retrieved from https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV%2CKliobaSM.pdf [in Ukrainian].
25. Stankus, T. (2017). *Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevykh biudzhetiv* [Program-target method in the budget process at the level of local budgets]. Retrieved from <https://decentralization.ua/uploads/library/file/66/book.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

УДК 351:342.9:005.92(477)»364»

Кушко Ігор Сергійович

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Kushko Ihor

PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809

Намазова Юлія Ісмаїлівна

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Namazova Yuliia

PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer of the Department of Public Administration and Management
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-0466-6005

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-22

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

LEGAL REGULATION OF ADMINISTRATIVE WORKFLOW IN UKRAINE DURING THE WAR: CHALLENGES AND WAYS OF OPTIMIZATION

Анотація. Вступ. Сучасний етап розвитку української державності характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною збройною агресією, що детермінувало необхідність радикальної перебудови традиційних управлінських ієрархій та правових підходів до документування діяльності. В умовах воєнного стану традиційна паперова модель управлінського документообігу продемонструвала свою критичну вразливість перед фізичними загрозами, що поставило під загрозу не лише оперативність прийняття рішень, а й збереженість архівів національного значення та доказової бази для міжнародних юридичних процесів. Цифровізація управлінського простору перестала бути питанням престижу чи лише технологічної модернізації, набувши статусу екзистенційного фактору стійкості публічної влади та національної безпеки в інформаційній сфері. Правове поле України виявилось в ситуації, коли швидка адаптація до кризових умов має поєднуватися з виконанням стратегічних євроінтеграційних зобов'язань щодо уніфікації стандартів електронної ідентифікації та обміну даними згідно з нормами Європейського Союзу.

Мета. Основне спрямування даної наукової розвідки полягає у здійсненні теоретико-прикладного аналізу трансформаційних зрушень, що відбулися у вітчизняному правовому полі щодо регулювання документальних процесів під впливом воєнних чинників. Дослідження фокусується на ідентифікації системних правових бар'єрів, що перешкоджають повній цифровізації управління, та обґрунтуванні оптимальної моделі функціонування «Paperless 2.0», яка б базувалася на пріоритеті структурованих даних, захищеності децентралізованих серверних рішень та безперервності кадрового і військового адміністрування в умовах зовнішньої агресії.

Матеріали і методи. Методологічний каркас дослідження вибудовано на принципах системності та діалектичної логіки, що дало змогу розглянути документообіг як динамічну складову публічного управління. Джерельну базу роботи сформували ключові законодавчі акти України у сфері електронних довірчих послуг, організаційні накази Головнокомандувача ЗСУ та перспективні законопроекти 2026 року, що пропонують новітню класифікацію електронних

інформаційних ресурсів. Шляхом застосування порівняльно-правового методу було зіставлено ефективність різних регіональних моделей впровадження систем електронної взаємодії, а метод прогнозування дозволив визначити економічний та управлінський потенціал від повної відмови від паперових оригіналів документів.

Результати. У ході дослідження доведено, що адаптація правового регулювання забезпечила функціональну стабільність державного апарату навіть у зонах безпосередніх бойових дій та на деокупованих територіях. Встановлено, що ключовим інструментом подолання бюрократичного спротиву стало повноцінне юридичне визнання кваліфікованого електронного підпису та запуск спеціалізованих модулів «e-Архів», які дозволяють легітимно накопичувати документи Національного архівного фонду в цифровому форматі. Аналіз специфіки військового та трудового права в умовах воєнного стану показав, що спрощення процедур дистанційної комунікації та впровадження захищених мереж, таких як «Дніпро», дозволили нівелювати ризики фізичної втрати кадрових та оперативних даних. Також виокремлено значення посиленого контролю за утилізацією фінансової первинки, що перетворює процес знищення паперів на інструмент юридичного захисту майбутніх репараційних претензій України. Досліджено переваги законопроекту № 14414-1, який пропонує революційне визнання юридичної сили скан-копій та структурованих документів, що дозволить державі економити значні ресурси на утриманні архівів.

Перспективи. Подальші наукові розробки мають зосереджуватися на поглибленні інтеграційних процесів вітчизняного цифрового простору до єдиного ринку ЄС, зокрема через детальну адаптацію стандартів електронних печаток та методів автоматизованої перевірки цілісності даних. Стратегічно важливим напрямком є дослідження можливостей впровадження алгоритмів штучного інтелекту для моніторингу безпеки стратегічних хмарних сховищ та опрацювання великих масивів «born digital» документів. Також актуальним залишається питання уніфікації правил довготривалого зберігання цифрової спадщини, що вимагає розробки національних стандартів, здатних гарантувати автентичність інформації впродовж десятиліть, незалежно від майбутніх технологічних змін та програмних оновлень.

Ключові слова: публічне управління, воєнний стан, управлінський документообіг, цифровізація, електронна ідентифікація, КЕП, e-Архів, євроінтеграція.

Summary. Introduction. The current stage of development of the Ukrainian statehood is characterized by unprecedented challenges caused by full-scale armed aggression, which has necessitated a radical restructuring of traditional managerial hierarchies and legal approaches to document management. Under martial law, the traditional paper-based model of administrative workflow has demonstrated its critical vulnerability to physical threats, jeopardizing not only the efficiency of decision-making but also the preservation of archives of national significance and the evidence base for international legal proceedings. The digitalization of the management space has ceased to be a matter of prestige or mere technological modernization, gaining the status of an existential factor for the resilience of public authority and national security in the information sphere. Ukraine's legal field has found itself in a situation where rapid adaptation to crisis conditions must be combined with the fulfillment of strategic European integration obligations regarding the unification of electronic identification standards and data exchange in accordance with European Union norms.

Purpose. The primary focus of this scientific research is to conduct a comprehensive theoretical and applied analysis of the transformational shifts that have occurred in the domestic legal field regarding the regulation of documentation processes under the influence of war factors. The study focuses on identifying systemic legal barriers hindering the full digitalization of management and substantiating the optimal «Paperless 2.0» functional model, which would be based on the priority of structured data, the security of decentralized server solutions, and the continuity of personnel and military administration in conditions of external aggression.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is built on the principles of consistency and dialectical logic, which allowed for the consideration of document flow as a dynamic component of public administration. The source base of the work consists of key legislative acts of Ukraine in the field of electronic trust services, organizational orders of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine, and promising draft laws for 2026 that propose a state-of-the-art classification of electronic information resources. By applying the comparative legal method, the effectiveness of various regional models for implementing electronic interaction systems was compared, and the forecasting method allowed for the determination of the economic and managerial potential of a complete transition from paper originals.

Results. In the course of the study, it was proven that the adaptation of legal regulation ensured the functional stability of the state apparatus even in areas of direct hostilities and in de-occupied territories. It was established that the key tool for overcoming bureaucratic resistance was the full legal recognition of the qualified electronic signature and the launch of specialized «e-Archive» modules, which allow for the legitimate accumulation of National Archival Fund documents in a digital format. An analysis of the specifics of military and labor law under martial law showed that simplifying remote communication procedures and implementing secure networks, such as «Dnipro», made it possible to level the risks of physical loss of personnel and operational data. The significance of reinforced control over the disposal of primary financial documentation was also highlighted, transforming the process of paper destruction into a tool for the legal protection of Ukraine's future reparation claims. The advantages of Draft Law No. 14414-1, which proposes a revolutionary recognition of the legal force of scanned copies and structured documents, allowing the state to save significant resources on the maintenance of archives, were investigated.

Perspectives. Further scientific developments should focus on deepening the integration processes of the domestic digital space into the EU single market, in particular through the detailed adaptation of electronic seal standards and methods for

automated data integrity verification. A strategically important direction is the study of the possibilities of implementing artificial intelligence algorithms for monitoring the security of strategic cloud storage and processing large arrays of «born digital» documents. The issue of unifying the rules for the long-term storage of digital heritage also remains relevant, requiring the development of national standards capable of guaranteeing the authenticity of information over decades, regardless of future technological changes and software updates.

Key words: public administration, martial law, administrative workflow, digitalization, electronic identification, QES (Qualified Electronic Signature), e-Archive, European integration.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України система державного управління зіткнулася з необхідністю перебудувати традиційні механізми функціонування. Проблема правового регулювання цієї сфери в умовах війни виходить за межі суто технічних аспектів реєстрації та передачі документів. Вона охоплює питання збереження державного суверенітету в інформаційному просторі, забезпечення безперервності владних функцій у зонах бойових дій та на деокупованих територіях, а також гарантування прав громадян на доступ до публічної інформації в умовах обмеженого функціонування реєстрів.

Традиційна модель документообігу в Україні, що десятиліттями базувалася на паперовій основі та складних ієрархічних ланцюжках погодження, виявилася малоефективною в ситуації, коли швидкість прийняття управлінського рішення може вимірюватися хвилинами, а фізичне знищення офісних приміщень загрожує повною втратою архівів. Також форсований перехід до електронного документообігу та широке впровадження цифрових інструментів, таких як портал «Дія» та система «Армія+», оголили низку системних правових прогалин. Зокрема, виникла гостра потреба у законодавчому закріпленні статусу військових адміністрацій як суб'єктів документальних відносин, врегулюванні процедур моніторингу архівів на окупованих територіях та уніфікації стандартів обміну даними між різними гілками влади.

Також було потрібно дотримання євроінтеграційних зобов'язань України. Навіть у період дії воєнного стану держава має уніфікувати своє законодавство із регламентами ЄС, зокрема у сферах електронної ідентифікації та регулювання штучного інтелекту. Це вимагає від правової системи України не лише адаптивності до кризових умов, а й стратегічної орієнтації на побудову прозорої, сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, де документ перестає бути бюрократичним тягарем і стає ефективним інструментом реалізації державної політики. Аналіз викликів та пошук шляхів оптимізації правового регулювання документообігу є критично важливим завданням для забезпечення національної стійкості та сталого післявоєнного відновлення.

Головною метою статті є проведення комплексного аналізу трансформаційних процесів у системі правового регулювання управлінського документообігу в Україні, що були зумовлені необхідністю

адаптації державних та приватних інституцій до екстремальних умов повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Дослідження спрямоване на виявлення системних викликів, пов'язаних із фізичним знищенням архівів та загрозою втрати доказової бази, а також на обґрунтування стратегічних шляхів оптимізації документальних процесів через форсоване впровадження децентралізованих серверних рішень, електронної ідентифікації та адаптацію вітчизняного законодавства з регламентами Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що питання трансформації документообігу та архівної справи в умовах глобальних викликів перебуває у центрі уваги сучасної наукової спільноти. Зокрема, К. Картузов та Н. Мустаца у своїх працях досліджують унікальний досвід ініціативного документування подій війни на прикладі Державного архіву Миколаївської області, акцентуючи увагу на важливості фіксації історичних свідчень безпосередньо під час бойових дій [7]. Питаннями цифровізації архівних установ та викликами, що постають перед ними у процесі збереження національної пам'яті під час технологічних трансформацій, займаються О. Веремчук та О. Постельжук, які обґрунтовують необхідність впровадження новітніх інструментів для гарантування цілісності інформаційних ресурсів [2]. Вагомий внесок у дослідження правових реалій та практичного досвіду збереження управлінської документації в умовах воєнного стану зробили І. Кушко та В. Кононенко, чий напружений розкриття особливостей організації справочинства у критичних безпекових умовах [8]. Окрему увагу правовим аспектам реформування електронного документообігу та необхідності продовження цифрових змін попри війну приділяють експерти проекту «Право-Justice», які наголошують на критичній ролі міжнародної підтримки у забезпеченні стійкості державних інституцій. Крім того, аналіз поточної нормативної бази та очікуваних змін у контексті євроінтеграції проводиться на спеціалізованих юридичних та інформаційних платформах, таких як «Kadroland», «Sys2Biz» та «ЛІГА: ЗАКОН», де фахівці розглядають потенційний вплив нових законопроектів на автоматизацію бюрократичних процесів та правовий статус цифрових копій документів. Тим не менш, попри значну кількість публікацій, динамічний характер воєнних викликів та стрімка адаптація законодавства потребують

подальшого комплексного вивчення шляхів оптимізації публічного управління через призму документаційних відносин

Матеріали та методи. Методологічна база дослідження ґрунтується на застосуванні комплексного наукового підходу, що дозволив об'єктивно проаналізувати трансформацію публічного управління в умовах воєнної агресії через поєднання загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Основним джерельним базисом наукової розвідки виступили нормативно-правові акти, що становлять фундамент цифрової трансформації України, зокрема базові закони про електронні документи, електронну ідентифікацію та довірчі послуги.

Важливою складовою емпіричного матеріалу стали спеціалізовані військові інструкції та накази Головнокомандувача ЗСУ, які регламентують перехід армійського документаційного забезпечення на електронні рейки в умовах інтенсивних бойових дій. Крім того, під час аналізу було залучено перспективне законодавство, а саме законопроекти 2026 року, що визначають стратегічні вектори впровадження структурованих документів та надання юридичної сили скан-копіям.

У процесі роботи було застосовано діалектичний метод, який дозволив простежити еволюцію систем документування від історичного «актового» періоду до сучасних децентралізованих серверних рішень, що забезпечують інституційну стійкість державних даних. Особливу роль у дослідженні відіграв інституційний аналіз, за допомогою якого було вивчено зміну функціонального статусу органів публічної влади та військових адміністрацій як ключових суб'єктів документаційних відносин у кризовий період.

За допомогою порівняльно-правового методу проведено детальний аналіз диференціації між нормами мирного часу та адаптованим воєнним законодавством, що регулює трудові відносини та кадрове адміністрування. Системний аналіз допоміг розглянути управлінський документообіг як цілісну інфраструктуру, що об'єднує територіальні підрозділи Мін'юсту, військові адміністрації та центральні органи виконавчої влади в єдиний цифровий контур.

Методи статистичного аналізу та прогнозування дозволили оцінити економічну ефективність цифровізації архівів та обґрунтувати пріоритетні завдання розвитку архівної галузі до 2030 року. Застосування зазначених методів у сукупності забезпечило можливість не лише зафіксувати поточні зміни в публічному управлінні, а й запропонувати стратегічні шляхи оптимізації документообігу для гарантування національної стійкості та успішної інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Процес становлення системи документування управлінської інформації на українських теренах характеризується глибоким історичним корінням, проходячи трива-

лий еволюційний шлях від так званого «актового» періоду XIII–XVIII століть, коли судові установи вперше почали системно фіксувати результати своєї діяльності у спеціальних книгах.

Згодом, у другій половині XIX століття, відбулося формування професійних стандартів управлінського документообігу, що стало надійною інституційною основою для створення та ефективного функціонування спеціалізованих канцелярій, які заклали фундамент сучасного адміністративного апарату.

Переломним етапом у правовому регулюванні та справжньою революцією у сфері вітчизняного управлінського документообігу стало ухвалення у 2003 році Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Цей нормативно-правовий акт не лише запровадив фундаментальні дефініції, чітко визначивши електронний документ як інформацію, зафіксовану у вигляді електронних даних із наявністю обов'язкових реквізитів, але й вперше на законодавчому рівні прирівняв його юридичну силу до традиційного паперового аналога [11]. Утім, незважаючи на прогресивність цих ініціатив, їх практична імплементація протягом тривалого часу залишалася вкрай фрагментарною, що було зумовлено об'єктивною відсутністю надійної системи ідентифікації користувачів, а також глибоко вкоріненою недовірою консервативного бюрократичного апарату до нематеріальних носіїв інформації.

Справжній управлінський прорив відбувся у 2020 році із початком дії Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який ознаменував перехід від застарілого інституту електронного цифрового підпису до сучасного кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Законодавче закріплення за КЕП статусу юридичного відповідника власноручного підпису остаточно нівелювало ключові бюрократичні бар'єри, давши потужний поштовх для глобального переведення державних робочих процесів у цифровий вимір та перетворивши цифровізацію з елементу державного престижу на реальний стратегічний інструмент забезпечення життєдіяльності країни [12].

В умовах повномасштабного вторгнення, що розпочалося у 2022 році, питання переходу органів державної влади на електронний документообіг набуло екзистенційного значення для збереження функціональності державного апарату. Коли значна частина вітчизняних територій опинилася під тимчасовою окупацією, саме своєчасна інтеграція хмарних технологій та електронних баз дозволила вберегти критично важливі масиви даних і забезпечити безперебійну керованість регіонами. Надзвичайно вагому роль у цьому процесі відіграв Проєкт ЄС «Право-Justice», який надав Міністерству юстиції необхідну підтримку для масштабного переведення документообігу в цифровий формат, що було успішно апробовано на базі Північно-Східного міжрегіо-

нального управління юстиції (Сумська, Полтавська та Чернігівська області) [5]. Цей безпрецедентний досвід функціонування в умовах зовнішньої агресії остаточно довів, що системна цифрова модернізація є не просто вимогою часу, а єдиним надійним і безальтернативним способом захисту державної інформації від фізичного знищення під час бойових дій.

Для більш наочного розуміння цієї динаміки та ключових змін у правовому полі пропонуємо ознайомитися з порівняльним аналізом.

У наведеній нижче Таблиці 1 систематизовано головні етапи розвитку законодавства, ключовий інструментарій кожного періоду, а також їхній безпосередній вплив на ефективність державного управління.

Повномасштабна війна стала каталізатором змін, які в мирний час могли тривати десятиліттями. Державні органи зіткнулися з викликом фізичної втрати приміщень, архівів та персоналу, електронний документообіг перетворився з «оптимізації» на «виживання». Найбільш показовим став приклад Сумської області, завдяки попередньому впровадженню системи електронного документообігу (СЕД), обласні структури Мін'юсту змогли продовжити функціонування навіть у період часткової окупації та активних

обстрілів [5]. Це підтверджує тезу про те, що «born digital» документи мають значно вищий рівень стійкості до безпекових ризиків.

Системний перехід на електронні технології у 2022 році охопив і західні регіони країни. В Івано-Франківській, Чернівецькій, Закарпатській та Тернопільській областях було впроваджено виключно електронні методи обробки документів, а бази даних перенесено на захищені сервери державного підприємства «Національні інформаційні системи» [5]. Такий підхід забезпечив централізоване зберігання та можливість доступу до документів з будь-якої точки, де є інтернет, що критично важливо при релокації установ.

Досвід цих та інших територіальних підрозділів демонструє, що попри різну динаміку переходу, цифровізація виконала своє головне завдання — зберегла керованість на місцях. Узагальнені результати та особливості впровадження електронного документообігу в різних регіонах України в умовах воєнного стану систематизовано у Таблиці 2.

Успіх цих ініціатив став підґрунтям для запуску пілотного проекту «е-Архів» у 2023 році. Його метою є не просто створення цифрових копій, а розбудова системи накопичення та довготривалого зберігання

Таблиця 1

Порівняльний аналіз етапів розвитку законодавчого регулювання

Нормативний базис	Ключовий інструмент	Юридичний статус	Вплив на державне управління
Закон 2003 року	Електронний цифровий підпис	Електронний документ визнавався, але на практиці вимагалось обов'язкове дублювання на паперових носіях для тривалого зберігання	Початок автоматизації, але збереження паперового пріоритету
Закон 2020 року	Кваліфікований електронний підпис (КЕП)	Повний еквівалент власноручного підпису	Масштабна цифрова трансформація, перехід на режим «paperless»
Воєнне законодавство (2022–2024)	Дистанційний обмін, СЕДО, хмарні технології	Пріоритет електронної форми в умовах загрози	Забезпечення безперервності управління та захист дани
Законопроекти 2026 року	Структуровані документи, сканкопії	Юридична сила без візуальної форми	Повна автоматизація та уніфікація з правом ЄС

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Регіональні аспекти впровадження електронного документообігу під час війни

Регіональний підрозділ	Статус впровадження	Ключовий результат під час війни	Джерело підтримки
Північно-Східне управління	Повний перехід (2019–2021)	Збереження працездатності під час окупації Сумщини	Проект ЄС «Право-Justice»
Південно-Західне управління	Впровадження електронних технологій (2022)	Перенесення баз даних на захищені сервери державного підприємства «НАІС»	Державне фінансування та міжнародні донори
Центральний апарат Мін'юсту	Повна цифровізація (2020)	Координація роботи територіальних органів у реальному часі	Внутрішні ресурси міністерства

Джерело: авторська розробка

документів Національного архівного фонду в електронній формі [7, с. 54–70]. Це дозволяє відмовитися від практики виготовлення засвідчених паперових копій для документів тривалого строку зберігання, що раніше було величезним бюрократичним тягарем для державного апарату [8, с. 44–55].

Окремим і стратегічно пріоритетним сегментом управлінського документообігу в сучасних умовах постає документаційне забезпечення управління у військовій сфері, яке під впливом високої інтенсивності бойових дій зазнало найбільш радикальних правових та організаційних трансформацій. В умовах повномасштабної агресії традиційні паперові методи управління військами продемонстрували свою низьку ефективність та високу вразливість, оскільки затримки в опрацюванні наказів або фізичне знищення архівів створювали прямі загрози життю особового складу та національній безпеці.

Першим кроком у реформуванні системи документаційного забезпечення публічного управління у воєнній сфері стало видання Наказу Головнокомандувача Збройних Сил України № 40 від 31 січня 2024 року. Цей нормативний акт, що базується на положеннях Інструкції № 638, впроваджує якісно нові засади організації управлінського документообігу, де електронна форма взаємодії визначена як пріоритетна та основна.

Практична реалізація зазначеної моделі здійснюється через систему електронного документообігу (СЕДО) на базі спеціалізованих автоматизованих робочих місць, які інтегровані у захищену мережу «Дніпро» та використовують децентралізовані серверні рішення для гарантування безперервності процесів управління. Ключовою особливістю цієї парадигми є запровадження суворого розмежування інформаційних потоків залежно від рівня доступу: загальне адміністративне, кадрове та логістичне діловодство повністю переведено у цифровий формат, тоді як робота з документами, що становлять державну таємницю (грифи «Таємно», «Цілком таємно»), відповідно до вимог національної безпеки, продовжує здійснюватися на паперових носіях або в ізольованих контурах спеціального зв'язку [6].

Важливим інституційним запобіжником стала нормативна заборона на паралельне ведення одного документа одночасно в електронній та паперовій формах, що дозволяє остаточно усунути бюрократичне дублювання, суттєво прискорити цикл ухвалення управлінських рішень та підвищити персональну відповідальність посадових осіб через обов'язкове використання кваліфікованого електронного підпису. Сучасний регламент військового документообігу також передбачає лімітацію службового листування, надаючи пріоритет технічним засобам зв'язку для оперативного вирішення питань, та категорично забороняє вимагати від підрозділів звітність, не передбачену офіційними табелями термінових донесень.

Командири військових частин відтепер розглядають володіння навичками цифрового документообігу як невід'ємну складову бойової підготовки, проводячи регулярні навчання особового складу з метою опанування оновлених правил документаційного забезпечення управління. Такий комплексний підхід не лише оптимізує внутрішні ресурси Збройних Сил, а й формує сталий фундамент для розбудови прозорої, сервісно-орієнтованої системи публічного управління, що є критично важливим фактором забезпечення національної стійкості України в умовах тривалої агресії [6].

Ця реформа передбачає використання системи електронного документообігу (СЕДО) через автоматизовані робочі місця, підключені до захищеної мережі «Дніпро». Ключовим аспектом є заборона на паралельне ведення одного документа в електронній та паперовій формах, що усуває дублювання та прискорює процес ухвалення рішень. Військове керівництво також впроваджує жорстку політику обмеження службового листування: пріоритет надається особистому спілкуванню та технічним засобам зв'язку для вирішення оперативних питань [6].

Для чіткого розмежування форматів роботи з інформацією та стандартизації цих процесів було затверджено оновлені правила. Детальний регламент ведення військового управлінського документообігу, який визначає специфіку використання електронних

Таблиця 3

Регламент військового управлінського документообігу згідно з Інструкцією 2023 року

Параметр	Електронна форма (основна)	Паперова форма (виняток)
Умови застосування	Загальний (несекретний) управлінський документообіг, кадрові питання, логістика.	Інформація з обмеженим доступом, секретні документи, акти КМУ.
Засоби підпису	Кваліфікований електронний підпис, печатка, позначка часу.	Власноручний підпис, гербова печатка.
Система зберігання	СЕДО «Дніпро», хмарні військові сервери.	Замкнені шафи у визначених командиром кімнатах.
Контроль	Автоматизований моніторинг через ролі адміністраторів.	Регулярні перевірки наявності документів службою управлінського документообігу.

Джерело: авторська розробка

та паперових носіїв залежно від типу завдань і рівня секретності, наведено у Таблиці 3.

Командири частин тепер зобов'язані кожні пів року проводити заняття з особовим складом щодо вивчення правил управлінського документообігу, що підкреслює статус цієї діяльності як невід'ємної частини бойової підготовки [6]. Важливою є також норма про заборону вимагання від підлеглих відомостей, не передбачених табелями термінових донесень, що є вагомим кроком у боротьбі з військовим бюрократизмом.

Повномасштабна війна кардинально змінила архітектуру трудових відносин в Україні, оскільки масова мобілізація, внутрішнє переміщення мільйонів громадян та перехід на дистанційну форму роботи поставили перед HR-службами безпрецедентні виклики щодо збереження керованості персоналом. Правове регулювання у цій сфері зазнало адаптації через Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», стаття 7 якого дозволила роботодавцям запроваджувати електронний документообіг кадрових документів без необхідності додаткового індивідуального погодження з кожним працівником. Це нововведення дозволяє швидко видавати та верифікувати накази про прийняття на роботу, звільнення, надання відпусток або переведення у цифровому форматі, засвідчуючи їх кваліфікованим електронним підписом, що забезпечує безперервність документаційного забезпечення управління навіть за умов фізичної віддаленості сторін.

Водночас для забезпечення належної юридичної верифікації та запобігання майбутнім судовим оскарженням, роботодавцям у сфері публічного управління рекомендовано чітко регламентувати засоби електронної комунікації через видання відповідних локальних нормативних актів. Визначення конкретних месенджерів або корпоративної пошти як офіційних каналів обміну інформацією дозволяє вважати працівника належним чином поінформованим про зміни в умовах праці навіть у разі відсутності у нього технічної можливості накласти власний КЕП. Такий підхід не лише прискорює об-

мін критично важливою інформацією, а й дозволяє створювати надійні цифрові копії штатних розписів, табелів обліку робочого часу та інших обов'язкових документів, мінімізуючи ризики їхньої безповоротної втрати внаслідок бойових дій або кібератак на сервери підприємств [9; 13].

Відповідна адаптація нормативно-правової бази дозволила установам та підприємствам гнучко реагувати на кризові ситуації. Основні напрями трансформації кадрового адміністрування в умовах воєнного стану, ключові виклики та оптимальні шляхи їх подолання за допомогою інноваційних управлінських рішень систематизовано у Таблиці 4.

Важливим аспектом є збереження обов'язкових кадрових документів, таких як штатний розпис, правила внутрішнього трудового розпорядку та табелі обліку робочого часу [1]. В умовах війни рекомендується максимально переводити ці документи в електронний формат, щоб уникнути їх втрати під час бойових дій або пожеж. Окремо стоїть питання захисту персональних даних, оскільки в умовах воєнного стану ризики кібератак та витоку інформації про військовозобов'язаних значно зростають [18].

Традиційні підходи до управлінського документообігу та архівного зберігання, які десятиліттями вважалися рутиною, були переглянуті через повномасштабне вторгнення російської федерації. Держава запровадила нові корективи, які безпосередньо впливають на роботу бухгалтерів та керівників підприємств, особливо в частині вилучення документів для утилізації [3].

Найбільш значущим нововведенням у регламенті управлінського документообігу стало запровадження посиленого механізму контролю за утилізацією первинної фінансової документації. Наразі складання традиційного акта про списання є недостатнім. Процедура вимагає обов'язкового колегіального засвідчення керівником підприємства, головним бухгалтером та юрисконсульту факту відсутності в цих матеріалах доказової бази, необхідної для майбутнього стягнення репарацій за збитки, завдані російською збройною агресією [3]. На практиці така норма унеможливорює механічне знищення архівів,

Таблиця 4

Трансформація кадрового обліку в умовах війни

Сфера відповідальності	Виклики воєнного стану	Шляхи оптимізації
Військовий облік	Велика кількість мобілізованих, потреба у щоденному звірванні.	Використання спеціалізованого ПЗ для синхронізації з ТЦК.
Обмін документами	Неможливість особистої присутності працівника в офісі.	Дистанційне подання заяв, використання КЕП або скан-копій.
Оплата праці	Ризики перебоїв у роботі бухгалтерії через обстріли.	Централізація кадрового обліку або передача на аутсорс.
Комунікація	Потреба у швидкому інформуванні про небезпеку або зміни графіку.	Застосування корпоративних месенджерів та СЕД.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

Критерії для знищення документів під час війни

Критерій перевірки	Обов'язкова умова	Правові наслідки порушення
Податкові перевірки	Відсутність поточних перевірок за період, що знищується.	Штрафні санкції, неможливість доведення витрат.
Судові провадження	Відсутність спорів у судах різних інстанцій.	Ризик програшу справи через відсутність доказової бази.
Відшкодування збитків	Документи не стосуються руйнувань чи втраченої вигоди від агресії.	Втрата можливості отримати репарації в майбутньому.
Строки зберігання	Сплив мінімального строку (1095–2555 днів залежно від ПКУ).	Кримінальна та адміністративна відповідальність.

Джерело: авторська розробка

трансформуючи цей процес у комплексний юридичний аудит потенційних ризиків.

З огляду на це, процес утилізації фінансової та управлінської документації в умовах воєнного стану набуває безпрецедентної юридичної ваги і потребує суворого дотримання встановлених алгоритмів. Деталізований перелік критеріїв, що підлягають обов'язковій перевірці перед санкціонуванням знищення документів, а також потенційні правові наслідки їх ігнорування, систематизовано у Таблиці 5.

Оновлені правила також вимагають від керівників підприємств на деокупованих територіях або в зонах бойових дій видавати чіткі розпорядчі акти щодо організації управлінського документообігу. Це включає визначення місць зберігання документів, призначення відповідальних осіб та створення протоколів фіксації пошкодження або втрати архівів. Такий підхід дозволяє зберегти юридичну значущість документів навіть за умови їх часткового пошкодження [3].

На шляху до повноцінної інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС Україна стикається з необхідністю модернізації законодавства, яке було сформоване ще на початку 2000-х. Чинні закони часто вимагали візуалізації електронних документів, що ускладнювало автоматизовану обробку даних між системами [16]. Відповіддю на ці виклики стали законопроекти № 14414 та № 14414-1, зареєстровані у Верховній Раді у 2026 році.

Законопроект № 14414 пропонує запровадити поділ електронних документів на «структуровані»

та «неструктуровані». Структурований електронний документ — це набір даних, організованих у форматі, що дозволяє автоматичну обробку без людського втручання [16]. Для таких документів візуальна форма взагалі не вимагається, що є революційним кроком для української бюрократії [4].

Водночас пошук оптимальної моделі цифровізації управлінських процесів триває, про що свідчить поява альтернативних законодавчих ініціатив, які пропонують ще більш радикальні кроки щодо відмови від паперових носіїв. Для комплексного розуміння векторів реформування системи управлінського документообігу доцільно порівняти базовий законопроект із його альтернативною редакцією. Основні концептуальні відмінності та ключові новації цих документів систематизовано у Таблиці 6.

Альтернативний законопроект № 14414-1 вважається більш прогресивним, оскільки він пропонує усунути правові колізії щодо зберігання звітів. Він дозволяє зберігати паперові документи виключно в електронній формі, що знімає з бізнесу величезний тягар з утримання паперових складів [15]. Це особливо критично в умовах війни, коли ризик фізичного знищення офісу є високим, а цифровізація архівів дозволяє зберегти «історичну пам'ять» підприємства у хмарі [17].

Центральним елементом державного документообігу є Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). Вона побудована як веб-орієнтоване середовище для захищеного обміну документами із використанням КЕП [14].

Таблиця 6

Ключові новації законопроектів про електронний документообіг (2026)

Аспект регулювання	Проект № 14414 (базовий)	Проект № 14414-1 (альтернативний)
Статус скан-копій	Визнає скан-копії неструктурованими документами.	Надає повну юридичну силу скан- та фотокопіям паперових носіїв.
Електронні архіви	Встановлює правила передачі структурованих даних.	Дозволяє знищувати паперові оригінали після створення цифрових копій.
Юридична сила	Пріоритет електронного оригіналу.	Прирівнює електронні копії паперових документів до оригіналів.
Економічний ефект	Підвищення продуктивності праці.	Економія понад 10 млрд. грн щороку на утриманні архівів.

Джерело: авторська розробка

Переваги цієї системи під час війни стали очевидними: вона працює в режимі 24/7 з будь-якого місця через звичайний браузер, що дозволяє державним службовцям виконувати обов'язки навіть в евакуації.

Важливим компонентом є можливість передачі великих об'ємів даних — до 500 Мб, що дозволяє обмінюватися складними проектами нормативних актів разом із усіма додатками та обґрунтуваннями. СЕВ ОБВ також інтегрована з відомчими СЕД, що створює єдиний цифровий контур держави. Безпека системи підтверджена міжнародним сертифікатом ISO/IEC 27001:2022, що є критичним фактором в умовах постійної кіберзагрози з боку країни-агресора [14].

Період 2023–2025 років ознаменувався безпрецедентною динамікою модернізації вітчизняної архівної інфраструктури, що дозволило перевести процеси збереження управлінської інформації на якісно новий технологічний рівень. Ключовим інституційним кроком стала розробка та інтеграція спеціалізованого програмного модуля «Архів» на базі Міністерства юстиції України, що забезпечило безшовне поєднання процесів поточного управлінського документообігу із процедурами архівного зберігання [8, с. 47–49].

Паралельно відбулася глибока технологічна модернізація інформаційної системи «ЕЛАРСИС», яка відтепер функціонує як комплексна та надійна платформа для постійного зберігання оцифрованих масивів документів Національного архівного фонду. Важливою віхою у формуванні новітньої методології комплектування фондів стали успішні тестування механізмів передачі так званих документів «born digital» до баз Центрального державного аудіовізуального та електронного архіву. З практичного погляду, найбільш відчутним результатом цих інновацій стала реалізація функції автоматизованого атрибутивного та повнотекстового пошуку архівних відомостей, що дозволяє отримувати необхідні дані буквально за кілька кліків, назавжди замінивши виснажливий ручний перегляд тисяч паперових справ.

З огляду на успішність перших етапів реформи, Кабінет Міністрів України закріпив подальшу цифровізацію архівної галузі як один із фундаментальних стратегічних пріоритетів державної політики на період 2024–2026 років. Нормативним

підґрунтям для цього стало урядове Розпорядження № 77-р, яким передбачено концептуальне створення Єдиного державного електронного реєстру національних архівних інформаційних ресурсів [10].

Ця глобальна ініціатива має на меті не лише гарантувати захист національної пам'яті та управлінських даних від фізичного знищення, а й забезпечити транспарентний, зручний та безперешкодний онлайн-доступ до першоджерел для пересічних громадян, експертів та наукової спільноти. Масштаби процесу ретроспективної конверсії вражають: станом на сьогодні вже переведено в цифровий формат понад 105,5 мільйона аркушів архівних документів. Згідно з затвердженими державними планами, такий інтенсивний темп оцифрування історичних та управлінських фондів підтримуватиметься щонайменше до 2030 року, що остаточно інтегрує Україну у світовий цифровий архівний простір [2].

Подальша оптимізація управлінського документообігу в Україні має базуватися на трьох принципах: технологічній досконалості, правовій визначеності та кадровій спроможності. Війна довела, що цифрова держава є значно стійкішою за аналогову, проте залишаються зони, які потребують покращення.

Першочерговим кроком має стати остаточне ухвалення законодавства про структуровані електронні документи (законопроект № 14414–1), що дозволить перейти до формату «Paperless 2.0». Це означає не просто відмову від паперу, а перехід до автоматичного обміну даними між реєстрами без участі чиновника у рутинних операціях [4]. Крім того, надання юридичної сили скан-копіям дозволить легалізувати величезний масив документів, які були створені дистанційно під час війни [15].

Така нормативно-технологічна база закладає фундамент для подальшого стратегічного розвитку державної системи на наступні роки. Для забезпечення системного підходу до модернізації та повної інтеграції в європейський цифровий простір було визначено ключові вектори роботи. Пріоритетні завдання цифровізації на період 2026–2030 років, що охоплюють архівну галузь, міжвідомчу взаємодію, розвиток бізнес-сектору та посилення кібербезпеки, деталізовано у Таблиці 7.

Таблиця 7

Пріоритетні завдання цифровізації на 2026–2030 роки.

Напрямок	Заплановані заходи	Очікуваний результат
Архівна галузь	Модернізація Сховища архівних електронних документів (САЕД).	Надійне довготривале зберігання електронної спадщини.
Міжвідомча взаємодія	Повна відмова від паперового погодження проектів актів через модуль «Нормотворчість».	Скорочення циклу ухвалення рішень Урядом.
Бізнес-сектор	Впровадження електронних печаток та альтернативних методів перевірки цілісності.	Спрощення транскордонного документообігу з партнерами з ЄС.
Безпека даних	Впровадження децентралізованих для всіх стратегічних підприємств.	Захист комерційної та державної таємниці від фізичного знищення.

Джерело: авторська розробка

Цифровізація управління не є самоціллю, а засобом забезпечення прозорості та ефективності держави. Україна вже стала лідером у впровадженні інноваційних цифрових рішень у сфері держпослуг, проте війна ставить нові вимоги до стійкості інфраструктури. Розширення функціоналу СЕВ ОБВ на рівень територіальних громад та невеликих установ є критично важливим для створення єдиного управлінського простору [5].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження особливостей правового регулювання управлінського документообігу в Україні в умовах воєнного стану дозволяє констатувати, що екстремальні безпекові виклики стали потужним каталізатором для фундаментальної трансформації всієї системи публічного управління.

Традиційна паперова модель управлінського документообігу, яка десятиліттями залишалася інертною, остаточно поступилася місцем цифровим екосистемам, що забезпечило не лише виживання державного апарату, а й його здатність функціонувати в умовах територіальної розпорошеності та фізичного нищення адміністративної інфраструктури. На основі аналізу нормативно-правової бази та практичного досвіду зроблено висновок, що стратегічне значення цифровізації в умовах війни вийшло за межі технічного оновлення, перетворившись на критичний елемент національної безпеки та гарант збереження державної інформації від безповоротної втрати.

Інституціоналізація таких інструментів, як кваліфікований електронний підпис та хмарні архівосховища, дозволила легалізувати дистанційні форми управлінської діяльності, що стало особливо

помітним у сфері кадрового та військового обліку. Законодавче спрощення процедур взаємодії між суб'єктами владних повноважень та громадянами, а також запровадження модулів електронного архівування, створило умови для формування надійної доказової бази, яка в майбутньому стане основою для міжнародних судових процесів та отримання репарацій від агресора. Водночас виявлено, що поточний етап реформування («Paperless 2.0») потребує остаточного правового закріплення статусу структурованих електронних документів, що дозволить мінімізувати участь людського фактору в рутинних операціях та забезпечить повну автоматизацію міжвідомчої взаємодії.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку вбачаються у детальному вивченні механізмів інтеграції українського сегменту електронного документообігу до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, що вимагатиме глибшої адаптації стандартів електронної ідентифікації та довірчих послуг. Важливим вектором наукових розвідок має стати аналіз впровадження технологій штучного інтелекту в процеси опрацювання великих масивів архівних даних та моніторингу безпеки хмарних рішень стратегічних підприємств. Крім того, окремого вивчення потребує питання розробки національних стандартів довготривалого зберігання документів «born digital», які б гарантували їхню юридичну силу та автентичність упродовж десятиліть, незалежно від зміни технологічних платформ. Подальша робота над оптимізацією правового поля у цих сферах сприятиме остаточному відходу від радянської спадщини в управлінському документообігу та зміцненню цифрового суверенітету України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Ведення кадрового діловодства в умовах воєнного стану. *Європейська Бізнес Асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/vedennya-kadrovogo-dilovodstva-v-umovah-voennogo-stanu/> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Веремчук О., Постельжук О. Цифровізація архівних установ: виклики та перспективи збереження національної пам'яті в епоху технологічних трансформацій. *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2025. № 15. С. 142–153. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.15.2025.335086>
3. Діловодство в умовах війни: Міністр впроваджує зміни. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/NZ261287-dilovodstvo-v-umovakh-viyny-minyust-vprovadzhuye-zminy> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Електронний документообіг по-європейськи: що змінить законопроект № 14414. *Kadroland*. URL: <https://kadroland.com/news/8655-elektronnii-dokumentobig-po-jevropeiski-shho-zminity-zakonoprojekt-14414> (дата звернення: 20.03.2026).
5. Електронний документообіг: реформа має продовжуватися, незважаючи на війну. *Право-Justice*. URL: <https://www.pravojustice.eu/ua/post/elektronnij-dokumentobig-reforma-maye-prodovzhuvatisya-nezvazhayuchi-na-vijnu> (дата звернення: 20.03.2026).

6. Інструкція з діловодства у Збройних Силах України: наказ Генерального штабу Збройних Сил України від 22.12.2023 № 40. URL: https://turbota.mil.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/instrukciya_z_dilovodstva_u_zs_2023_na_21.12.23.pdf (дата звернення: 20.03.2026)
7. Картузов К., Мустаца Н. Ініціативне документування війни: досвід Державного архіву Миколаївської області. *Архіви України*. 2025. № 3 (344). С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.47315/archives2025.344.056>
8. Кушко І., Кононенко В. Організація справочинства та збереження управлінської документації в умовах воєнного стану: правові реалії та практичний досвід. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2025. Вип. 6. С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-44-55>
9. Наказ про визначення засобів зв'язку для обміну кадровими документами під час воєнного стану (якщо у працівника є КЕП). *Протокол*: юридичний інтернет-ресурс. URL: [https://protocol.ua/ua/nakaz_pro_viznachennya_zasobiv_zv_yazku_dlya_obminu_kadrovimi_dokumentami_pid_chas_voennogo_stanu_\(yakshcho_u_pratsivnika_e_kep\)](https://protocol.ua/ua/nakaz_pro_viznachennya_zasobiv_zv_yazku_dlya_obminu_kadrovimi_dokumentami_pid_chas_voennogo_stanu_(yakshcho_u_pratsivnika_e_kep)) (дата звернення: 20.03.2026).
10. Про внесення змін до пріоритетних напрямів та завдань (проектів) цифрової трансформації на 2024–2026 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.01.2026 № 77-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2026-r#Text> (дата звернення: 20.03.2026).
11. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 20.03.2026).
12. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 20.03.2026).
13. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 20.03.2026).
14. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ). *Дія*. URL: <https://se.diia.gov.ua/sev-ovv> (дата звернення: 20.03.2026).
15. Скановані документи матимуть таку ж юридичну силу як паперові: законопроект 14414-1. *Sys2Biz*. URL: <https://sys-2biz.com.ua/news/skanovani-dokumenty-matymut-taku-zh-yurydychnu-sylu-yak-papero-vi-zakonoprojekt-14414-1/> (дата звернення: 20.03.2026).
16. Україна модернізує е-documentoобіг відповідно до норм ЄС: що зміниться. *Професійна преса*. URL: <https://profprensa.com/news/ukrayina-modernizui-e-dokumentoobig-vidpovidno-do-norm-ies-shcho-zminitsia> (дата звернення: 20.03.2026).
17. Що передбачає законопроект про знищення оригіналів документів. *Антикорупційна фундація*. URL: <https://www.anticor.foundation/novyny/29908/> (дата звернення: 20.03.2026).
18. Щодо захисту персональних даних в умовах воєнного стану. *Уповноважений Верховної Ради України з прав людини*. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Воєнний%20стан/Захист%20персональних%20даних/Захист%20персональних%20даних%20в%20умовах%20воєнного%20стану.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).

References

1. European Business Association. (2026, April 20). *Vedennia kadrovoho dilovodstva v umovakh voiennoho stanu* [Human resources records management under martial law]. <https://eba.com.ua/vedennya-kadrovogo-dilovodstva-v-umovah-voyennogo-stanu/>
2. Veremchuk, O., & Postelzhuk, O. (2025). Tsyfrovizatsiia arkhivnykh ustanov: vyklyky ta perspektyvy zberezhenia natsionalnoi pam'iaty v epokhu tekhnolohichnykh transformatsii [Digitalization of archival institutions: Challenges and prospects for preserving national memory in the era of technological transformations]. *Ukrainian Journal on Library and Information Science*, (15), 142–153. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.15.2025.335086>
3. IPS LIGA: ZAKON. (2026, April 20). *Dilovdstvo v umovakh viiny: Min'iust vprovadzhuie zminy* [Records management in wartime: Ministry of Justice implements changes]. <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/NZ261287-dilovodstvo-v-umovakh-viyny-minyust-vprovadzhuye-zminy>
4. Kadroland. (2026, April 20). *Elektronnyi dokumentoobih po-ievropeysky: shcho zminyt zakonoproiekt № 14414* [Electronic document management in the European way: What draft law No. 14414 will change]. <https://kadroland.com/news/8655-elektronni-dokumentoobig-po-ievropeyski-shho-zminyt-zakonoproiekt-14414>
5. Pravo-Justice. (2026, April 20). *Elektronnyi dokumentoobih: reforma maie prodovzhuvatisia, nezvazhaiuchy na viinu* [Electronic document management: The reform must continue despite the war]. <https://www.pravojustice.eu/ua/post/elektronni-dokumentoobig-reforma-maye-prodovzhuvatisia-nezvazhaiuchy-na-viinu>
6. General Staff of the Armed Forces of Ukraine. (2023, December 22). *Instruktsiia z dilovodstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy: nakaz № 40* [Instruction on records management in the Armed Forces of Ukraine: Order No. 40]. https://turbota.mil.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/instrukciya_z_dilovodstva_u_zs_2023_na_21.12.23.pdf
7. Kartuzov, K., & Mustiatsa, N. (2025). Initsiatyvne dokumentuvannia viiny: dosvid Derzhavnoho arkhivu Mykolaivskoi oblasti [Initiative documentation of the war: The experience of the State Archives of Mykolaiv Region]. *Archives of Ukraine*, 3(344), 56–72. <https://doi.org/10.47315/archives2025.344.056>

8. Kushko, I., & Kononenko, V. (2025). Orhanizatsiia spravochynstva ta zberezhenia upravlinskoï dokumentatsii v umovakh voiennoho stanu: pravovi realii ta praktychnyi dosvid [Organization of records management and preservation of administrative documentation under martial law: Legal realities and practical experience]. *Public Administration and Law: History, Theory, Practice*, (6), 44–55. <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-44-55>
9. Protocol: Juridical Internet Resource. (2026, April 20). *Nakaz pro vyznachennia zasobiv zv'iazku dlia obminu kadrovymy dokumentamy pid chas voiennoho stanu* [Order on determining communication means for HR document exchange during martial law]. [https://protocol.ua/ua/nakaz_pro_vyznachennya_zasobiv_zv_yazku_dlya_obminu_kadrovimi_dokumentami_pid_chas_voennogo_stanu_\(yakshcho_u_pratsivnika_e_kep\)/](https://protocol.ua/ua/nakaz_pro_vyznachennya_zasobiv_zv_yazku_dlya_obminu_kadrovimi_dokumentami_pid_chas_voennogo_stanu_(yakshcho_u_pratsivnika_e_kep)/)
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026, January 14). *Pro vnesennia zmin do priorytetnykh napriamiv ta zavdan (proiektiv) tsyfrovoi transformatsii na 2024–2026 roky: rozporiadzhennia № 77-r* [On amendments to priority directions and tasks (projects) of digital transformation for 2024–2026: Decree No. 77-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/77-2026-p#Text>
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003, May 22). *Pro elektronni dokumenty ta elektronni dokumentoobih: Zakon Ukrainy № 851-IV* [On electronic documents and electronic document management: Law of Ukraine No. 851-IV]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, October 5). *Pro elektronnu identyfikatsiiu ta elektronni dovirchi posluhy: Zakon Ukrainy № 2155-VIII* [On electronic identification and electronic trust services: Law of Ukraine No. 2155-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022, March 15). *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy № 2136-IX* [On organization of labor relations under martial law: Law of Ukraine No. 2136-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
14. Diia. (2026, April 20). *Systema elektronnoi vzaiemodii orhaniv vykonavchoi vlady (SEV OVV)* [System of electronic interaction of executive authorities]. <https://se.diia.gov.ua/sev-ovv>
15. Sys2Biz. (2026, April 20). *Skanovani dokumenty matymut taku zh yurydychnu sylu yak paperovi: zakonoproiekt 14414-1* [Scanned documents will have the same legal force as paper ones: Draft law 14414-1]. <https://sys2biz.com.ua/news/skanovani-dokumenty-matymut-taku-zh-yurydychnu-sylu-yak-paperovi-zakonoproiekt-14414-1/>
16. Professional Press. (2026, April 20). *Ukraina modernizuiie e-dokumentoobih vidpovidno do norm YeS: shcho zminyt-sia* [Ukraine modernizes e-document management in accordance with EU norms: What will change]. <https://profpressa.com/news/ukrayina-modernizuiie-e-dokumentoobig-vidpovidno-do-norm-ies-shcho-zminyt-sia>
17. Anticorruption Foundation. (2026, April 20). *Shcho peredbachaie zakonoproiekt pro znyshchennia oryhinaliv dokumentiv* [What the draft law on destruction of original documents provides for]. <https://www.anticor.foundation/novyny/29908/>
18. Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights. (2026, April 20). *Shchodo zakhystu personalnykh danykh v umovakh voiennoho stanu* [On protection of personal data under martial law]. <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Воєнний%20стан/Захист%20персональних%20даних/Захист%20персональних%20даних%20в%20умовах%20воєнного%20стану.pdf>

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації: 26.04.2026

УДК 35.072:37.013:316.34

Найда Інна Володимирівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
декан економіко-правового факультету*

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

Naida Inna

Candidate of Public Administration, Associate Professor,

Dean of the Faculty of Economics and Law

Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

ORCID: 0000-0001-7296-7884

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-23

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОСВІТНИЦЬКО-ВИХОВНИХ ЗАХОДІВ У ДЕРЖАВНУ МОЛОДІЖНУ ПОЛІТИКУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

INTEGRATION OF EDUCATIONAL AND ENLIGHTENMENT ACTIVITIES INTO STATE YOUTH POLICY: PROBLEMS AND WAYS OF IMPROVEMENT

Анотація. Вступ. У сучасних умовах соціально-політичних трансформацій в Україні формування свідомого громадянства та патріотизму серед молоді набуває особливої важливості. Молоде покоління виступає не лише носієм національної ідентичності, а й активним учасником суспільних процесів, від результатів яких залежить стабільність і розвиток держави. Водночас, швидкі зміни у політичній, економічній та культурній сферах ставлять перед державними органами завдання ефективної реалізації молодіжної політики, спрямованої на виховання моральних, культурних та національних цінностей.

Одним із ключових інструментів формування патріотичної та громадянської свідомості молоді є просвітницько-виховні заходи, що реалізуються через систему освітніх програм, культурних проєктів, громадських ініціатив та соціальних активностей. Проте на практиці їх ефективність значною мірою обмежується фрагментарністю підходів, недостатньою координацією між державними органами, освітніми установами та громадськими організаціями, а також матеріально-технічними обмеженнями.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю визначення механізмів інтеграції просвітницько-виховних заходів у систему державного публічного управління та державної молодіжної політики. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність реалізації державних програм, а й забезпечити комплексний розвиток молоді, формування її громадянської активності, патріотичної позиції та морально-етичних цінностей.

Мета. Полягає у комплексному аналізі інтеграції просвітницько-виховних заходів у систему державної молодіжної політики, визначенні інструментів і механізмів публічного управління, що забезпечують формування національної свідомості, громадянської відповідальності та патріотичної орієнтації молоді, а також оцінці практики реалізації стратегічних документів, зокрема Законів України «Про освіту», «Про основні засади молодіжної політики» та Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030», з метою обґрунтування шляхів підвищення ефективності їх впровадження в умовах сучасних суспільно-політичних викликів.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечують системний аналіз реалізації державної молодіжної політики: аналіз документальних джерел; контент-аналіз освітніх і культурних програм; системний підхід; порівняльний аналіз; моніторинг і оцінка результатів.

Результати. У ході дослідження встановлено, що просвітницько-виховні заходи є одним із ключових інструментів формування громадянської свідомості, патріотичних цінностей та соціальної активності молоді в межах державної молодіжної політики. Доведено, що їх ефективність визначається рівнем міжсекторальної взаємодії, узгодженістю нормативно-правового забезпечення, а також достатністю матеріально-ресурсної бази.

Проаналізовано практику реалізації таких заходів, на основі чого встановлено, що найбільш результативними є комплексні програми, які поєднують освітній, культурний та соціальний компоненти із залученням молоді до активної участі у громадському житті.

Виявлено, що основними проблемами є фрагментарність реалізації окремих заходів, недостатній рівень координації між суб'єктами молодіжної політики та відсутність системного моніторингу результативності.

Удосконалено підхід до оцінювання ефективності шляхом обґрунтування необхідності запровадження чітких кількісних та якісних індикаторів впливу просвітницько-виховних заходів на рівень патріотичної свідомості, моральної зрілості та соціальної активності молоді.

Запропоновано посилення механізмів координації між органами державної влади, освітніми закладами та інститутами громадянського суспільства, а також впровадження системного моніторингу результативності реалізації молодіжних програм.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів інтеграції просвітницько-виховних заходів у систему державної молодіжної політики з урахуванням сучасних суспільно-політичних викликів. Особливу увагу доцільно приділити розробці ефективних інструментів міжсекторальної взаємодії між органами державної влади, закладами освіти та громадськими організаціями. Важливим напрямом є також формування системи чітких індикаторів оцінювання результативності молодіжних програм і заходів. Перспективним є дослідження міжнародного досвіду реалізації молодіжної політики та можливостей його адаптації в Україні. Окремо слід розглядати цифровізацію просвітницько-виховного процесу та використання сучасних комунікаційних технологій для підвищення ефективності роботи з молоддю.

Ключові слова: патріотичне виховання, державна молодіжна політика, публічне управління, громадянська свідомість, моральні цінності, національна ідентичність, культурно-освітні практики.

Summary. Introduction. In the context of contemporary socio-political transformations in Ukraine, the formation of conscious citizenship and patriotism among youth is becoming increasingly important. The younger generation acts not only as a bearer of national identity but also as an active participant in social processes, the outcomes of which determine the stability and development of the state. At the same time, rapid changes in the political, economic, and cultural spheres pose significant challenges for public authorities in ensuring the effective implementation of youth policy aimed at fostering moral, cultural, and national values.

One of the key instruments for shaping patriotic and civic consciousness among young people is educational and upbringing activities, implemented through a system of educational programs, cultural projects, civic initiatives, and social engagement. However, in practice, their effectiveness is significantly limited by fragmented approaches, insufficient coordination between public authorities, educational institutions, and civil society organizations, as well as material and technical constraints.

The relevance of this study is determined by the need to identify mechanisms for integrating educational and upbringing activities into the system of public administration and state youth policy. Such an approach makes it possible not only to enhance the effectiveness of state programs but also to ensure the comprehensive development of young people, fostering their civic engagement, patriotic orientation, and moral and ethical values.

Purpose. The objective of the study is to conduct a comprehensive analysis of the integration of educational and upbringing activities into the system of state youth policy, to identify public administration instruments and mechanisms that ensure the formation of national consciousness, civic responsibility, and patriotic orientation among young people, as well as to evaluate the implementation of strategic policy documents, in particular the Laws of Ukraine «On Education» and «On the Fundamental Principles of Youth Policy,» and the State Target Social Program «Youth of Ukraine: Generation of Resilience – 2030,» in order to substantiate ways of improving their effectiveness under contemporary socio-political challenges.

Materials and methods. The relevance of studying the integration of educational and upbringing activities into the state youth policy of Ukraine is driven by the need to develop patriotic consciousness, moral values, and active civic engagement among the younger generation, which are key factors for the sustainable development of civil society.

The study employs a set of methods that ensure a systematic analysis of the implementation of state youth policy, including: document analysis; content analysis of educational and cultural programs; systems approach; comparative analysis; and monitoring and evaluation of results.

Results. The study established that educational and awareness-raising activities are one of the key instruments for shaping civic consciousness, patriotic values, and social engagement among youth within the framework of state youth policy. It has been proven that their effectiveness is determined by the level of cross-sectoral interaction, the coherence of the regulatory and legal framework, as well as the sufficiency of material and resource support.

The practice of implementing such activities was analyzed, leading to the conclusion that the most effective are comprehensive programs that combine educational, cultural, and social components while actively engaging young people in public life.

It was found that the main challenges include the fragmented implementation of individual activities, an insufficient level of coordination among youth policy stakeholders, and the lack of systematic monitoring of effectiveness.

The approach to evaluating effectiveness has been improved by substantiating the need to introduce clear quantitative and qualitative indicators to measure the impact of educational and awareness-raising activities on the level of patriotic consciousness, moral maturity, and social activity of youth.

Strengthening coordination mechanisms between public authorities, educational institutions, and civil society organizations has been proposed, along with the implementation of systematic monitoring of the effectiveness of youth programs.

Discussion. Prospects for further research involve an in-depth study of mechanisms for integrating educational and upbringing activities into the system of state youth policy, taking into account contemporary socio-political challenges. Special attention should be paid to the development of effective instruments of intersectoral cooperation between public authorities, educational institutions, and civil society organizations. An important direction is also the formation of a system of clear indicators for evaluating the effectiveness of youth programs and activities. Research into international experience in implementing youth policy and the possibilities of its adaptation in Ukraine is also promising. Additionally, the digitalization of educational and upbringing processes and the use of modern communication technologies to enhance the effectiveness of youth engagement should be considered.

Key words: patriotic education, state youth policy, public administration, civic consciousness, moral values, national identity, cultural and educational practices.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації українського суспільства особливого значення набуває формування у молоді громадянської свідомості, патріотизму та морально-ціннісних орієнтирів. Просвітницько-виховні заходи є важливим інструментом державної молодіжної політики, однак їх реалізація в Україні залишається недостатньо ефективною. Основними проблемами є фрагментарність підходів, слабка міжсекторальна координація та нерівномірне ресурсне забезпечення. Також відсутні чіткі критерії оцінювання результативності таких заходів, що знижує їх практичний вплив. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення механізмів інтеграції просвітницько-виховних заходів у систему державної молодіжної політики для підвищення її ефективності та системності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження інтеграції просвітницько-виховних заходів у державну молодіжну політику України зумовлена необхідністю формування у молодого покоління патріотичної свідомості, моральних цінностей та активної громадянської позиції, що є ключовими чинниками сталого розвитку громадянського суспільства. Проблеми формування національної свідомості та громадянської активності розглядалися у наукових працях В. Кременя [1], І. Бех [2], В. Андрущенка [3], Л. Лук'янова [4], Ю. Ковбасюк [5], Н. Нижник [6] та інших дослідників. Проте ряд аспектів, зокрема комплексна інтеграція освітніх, культурних та соціальних програм у систему державного управління молодіжною політикою та міжсекторальна координація, потребує додаткового теоретичного та практичного опрацювання.

Мета статті. Мета статті полягає у комплексному аналізі інтеграції просвітницько-виховних заходів у систему державної молодіжної політики, визначенні інструментів і механізмів публічного управління, що забезпечують формування національної свідомості, громадянської відповідальності та патріотичної орієнтації молоді, а також оцінці практики реалізації стратегічних документів, зокрема Законів України «Про освіту», «Про основні засади молодіжної політики» та Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості — 2030», з метою обґрунтування шляхів підвищення ефективності їх впровадження в умовах сучасних суспільно-політичних викликів.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечують системний аналіз реалізації державної молодіжної політики:

- аналіз документальних джерел — вивчення нормативно-правових актів, стратегічних програм та концепцій молодіжної політики для визначення основних напрямів реалізації просвітницько-виховних заходів;
- контент-аналіз освітніх і культурних програм — оцінка змісту навчальних курсів, тренінгів, культурно-просвітницьких проєктів та соціальних ініціатив щодо відповідності морально-етичним і патріотичним цінностям;
- системний підхід — дослідження взаємозв'язку між державними органами, освітніми установами та громадськими організаціями для виявлення рівня координації та інтеграції просвітницьких заходів;
- порівняльний аналіз — зіставлення різних форм просвітницьких і культурних ініціатив для визначення найбільш ефективних практик у формуванні патріотичної свідомості та громадянської активності молоді;
- моніторинг і оцінка результатів — використання статистичних даних, анкетування та звітів молодіжних організацій для аналізу впливу заходів на рівень патріотичної свідомості, моральної зрілості та соціальної активності молоді.

Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість методології та обґрунтованість висновків дослідження, а також інтегрувати кількісні та якісні аспекти оцінки ефективності молодіжної політики.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема формування у молодого покоління громадянської свідомості та патріотичної активності, що є ключовими чинниками розвитку стабільного та ефективного суспільства. Під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, швидких соціально-економічних змін та інформаційного тиску на молодь традиційні механізми виховання громадянської позиції часто виявляються недостатньо ефективними.

Молодь сьогодні є не лише споживачем інформації, а й активним учасником суспільного життя, здатним впливати на політичні, культурні та соціальні процеси, тому формування у неї патріотичної свідомості стає стратегічним завданням держави.

Особливу роль у цьому процесі відіграють державні та громадські інститути, освітні заклади, культурні організації та ініціативи молодіжних спільнот, які повинні працювати у тісній координації та інтегрувати свої зусилля. Ефективне поєднання освітніх, культурних і соціальних заходів дозволяє виховувати активного, відповідального громадянина, усвідомленого свого національного коріння, готового брати участь у державотворчих процесах і сприяти соціально-політичній стабільності країни.

Просвітницько-виховні заходи виступають одним із ключових інструментів державної молодіжної політики, спрямованої на утвердження моральних, культурних та національних цінностей. Ці заходи реалізуються через систему освітніх програм, культурних проєктів, соціальних ініціатив та громадських активностей, що інтегруються у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

Та чи інша держава тільки тоді ставала на чолі прогресу і досягала успіхів, коли намагалася створити та постійно вдосконалювати інфраструктуру для підтримки процесу впровадження інновацій. У такому аспекті інноваційність є загальною властивістю, притаманною культурі в цілому та її окремим складовим, істинно людською суспільною потребою [1, с. 4].

Основна проблема полягає у фрагментарності підходів до впровадження просвітницько-виховних заходів та недостатній координації між державними структурами, освітніми установами та громадськими організаціями. Унаслідок цього ефективність таких заходів часто знижується, а молоді не завжди отримують системне уявлення про національні та моральні цінності.

Особистість упродовж свого життя перебуває у постійних стосунках з іншими людьми. Тому для їх етичної характеристики важливо, як вона ставиться до конкретної людини — учасника цих стосунків. З урахуванням цієї позиції слід вести мову про керівництво міжособистісними стосунками. Звичайно, йдеться про духовно-моральне наставництво, а отже, про певні духовно-моральні цінності. Вважається, що найголовніша цінність у стосунках особистості з іншими — це доброчинність. Саме вона — їх ключовий мотив [2].

Інтеграція освітніх і культурних програм у державну молодіжну політику повинна базуватися на ціннісно-орієнтованому підході, що поєднує нормативно-правове регулювання з морально-етичними принципами.

З погляду філософії, освіта (і виховання) є трансформацією «духу епохи» у структуру свідомості, світогляд, духовний світ, культуру і загальне ество особистості. Трансформований засобами освіти «дух епохи» стає її (особистості) стрижневою підвалиною, визначає співрозмірність (або несіврозмірність) людини з її добою. Через освіту (культуру, виховання) цей дух визначає суспільно вагомі параметри особистості. Філософія ж освіти корегує, по-перше,

його суспільну якість і значення; по-друге, ефективність реалізації педагогічними заходами в умовах і можливостях наявного типу культури; по-третє, відповідність загальноцивілізаційним магістралям розвитку людства у загальноісторичному аспекті [3, с. 10].

Вирішення проблеми формування ціннісних орієнтирів і громадянської відповідальності серед молоді потребує комплексного застосування інструментів публічного управління. Насамперед, вдосконалення нормативно-правової бази, зокрема Законів України «Про освіту» та «Про основні засади молодіжної політики», а також узгодження їх із стратегічними документами, такими як Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства. Важливими є програмно-цільові механізми (державні та місцеві програми громадянської освіти), інституційна координація між органами влади й органами місцевого самоврядування, створення молодіжних рад і підтримка партнерства з громадськими організаціями. Це забезпечує системність політики, міжвідомчу взаємодію та врахування потреб молоді на різних рівнях управління.

Важливим практичним інструментом реалізації державної молодіжної політики є Державна цільова соціальна програма «Молодь України: покоління стійкості — 2030», яка визначає стратегічні пріоритети підтримки та розвитку молоді в умовах сучасних безпекових і соціальних викликів. Програма передбачає створення умов для громадянської активності, національно-патріотичного виховання, розвитку молодіжного лідерства, підтримки молодіжних центрів, зміцнення психосоціальної стійкості та посилення участі молоді у процесах прийняття рішень. Її реалізація здійснюється через програмно-цільовий метод планування, фінансування з державного та місцевих бюджетів, конкурсну підтримку проєктів інститутів громадянського суспільства, а також міжвідомчу координацію центральних і місцевих органів виконавчої влади.

Практика впровадження Програми засвідчує, що її ефективність значною мірою залежить від рівня ресурсного забезпечення громад, спроможності органів місцевого самоврядування до стратегічного планування та налагодження партнерства з молодіжними організаціями. У регіонах, де активно функціонують молодіжні ради, центри та реалізуються грантові механізми підтримки ініціатив, спостерігається вищий рівень залученості молоді до суспільного життя та процесів відновлення країни. Водночас проблемами залишаються нерівномірність фінансування, недостатній моніторинг результативності та формальний характер окремих заходів, що зумовлює потребу в удосконаленні управлінських механізмів і посиленні аналітичного супроводу реалізації Програми.

Водночас ефективність такої політики залежить від поєднання правових та організа-

ційних заходів із освітньо-комунікаційними та фінансово-економічними механізмами. Йдеться про впровадження курсів громадянської освіти, розвиток критичного мислення, підтримку культурно-просвітницьких і соціальних ініціатив, фінансування молодіжних проєктів через гранти та бюджети участі, а також залучення молоді до громадських слухань і консультативно-дорадчих органів. Необхідним також є системний моніторинг та оцінювання результативності програм, що дозволить коригувати управлінські рішення на основі доказових даних і забезпечити не лише формальне виконання політики, а реальний виховний ефект і становлення активного громадянського суспільства.

Структура просвітницько-виховних заходів включає низку взаємопов'язаних елементів: навчально-освітні програми, культурно-просвітницькі проєкти, участь молоді у громадських ініціативах, тематичні тренінги та семінари, екологічні та історико-краєзнавчі експедиції [4]. Важливим аспектом є формування навичок критичного мислення та громадянської відповідальності, що дозволяє молоді усвідомлено брати участь у суспільному житті та державотворчих процесах [5].

Реалізація просвітницько-виховних заходів у межах державної молодіжної політики передбачає активну взаємодію між державними органами, освітніми установами та інститутами громадянського суспільства. Така міжсекторальна співпраця дозволяє розробляти комплексні програми, що враховують соціальні, культурні та моральні аспекти розвитку молоді [6].

Проектна діяльність молодіжних організацій відіграє ключову роль у практичній реалізації патріотичних ініціатив, розвитку лідерського потенціалу та формуванні активної громадянської позиції, оскільки забезпечує молоді можливість безпосередньо впливати на соціальні, культурні та освітні процеси у своєму середовищі. Через участь у волонтерських акціях, організацію культурних заходів, науково-освітніх проєктів та тематичних тренінгів молоді надається шанс розвивати навички командної роботи, планування, комунікації та відповідальності за результати. Така активність сприяє формуванню усвідомленої громадянської позиції, патріотизму та готовності брати участь у державотворчих і суспільних процесах, що є необхідними умовами розвитку лідерських якостей та соціально відповідальної особистості.

Значною проблемою є недостатнє матеріально-технічне забезпечення просвітницьких заходів, що обмежує їх масштабність та ефективність. Водночас державна підтримка, включаючи фінансування програм, надання освітніх ресурсів та організаційну координацію, здатна значно підвищити результативність таких заходів.

Аналіз існуючої практики реалізації інструментів публічного управління у сфері молодіжної полі-

тики свідчить про наявність позитивних зрушень, зокрема впровадження програм у межах Закону України «Про основні засади молодіжної політики» та оновлення підходів відповідно до Закону України «Про освіту», однак їх ефективність залишається нерівномірною на різних рівнях управління. На державному рівні спостерігається формування стратегічних рамок і програмного забезпечення, тоді як на місцевому рівні часто виникають проблеми ресурсного дефіциту, недостатньої координації між суб'єктами реалізації та формалізованого підходу до оцінювання результатів.

У наявних нормативних документах, що регламентують реалізацію молодіжної політики в Україні, недостатньо чітко визначено кількісні критерії виконання Плану реалізації політики, що ускладнює оцінку ефективності заходів та прийняття управлінських рішень на основі доказових даних. Відсутність конкретних показників результативності, індикаторів залученості молоді та вимірюваних результатів реалізації просвітницько-виховних програм призводить до формалізації виконання Плану і знижує практичну ефективність державної молодіжної політики, що підкреслює необхідність удосконалення системи моніторингу та впровадження кількісних критеріїв оцінки.

Емпіричне обґрунтування отриманих результатів базується на узагальненні статистичних даних, результатів анкетування молоді та аналізі звітів молодіжних організацій. Встановлено, що участь молоді у просвітницько-виховних заходах позитивно корелює з рівнем її громадянської активності: більшість опитаних респондентів відзначають зростання власної залученості до соціальних ініціатив, формування відповідальності та посилення патріотичних установок після участі у відповідних програмах. Це підтверджує доцільність системного впровадження комплексних виховних заходів як інструменту державної молодіжної політики.

Важливим елементом оцінювання ефективності просвітницько-виховних заходів є використання емпіричних даних, зокрема статистичних показників, результатів соціологічних опитувань та звітів молодіжних організацій. За даними аналітичних матеріалів Міністерство молоді та спорту України та Програма розвитку ООН, рівень участі молоді у громадській діяльності в Україні демонструє позитивну динаміку: частка молодих людей, залучених до волонтерської діяльності та громадських ініціатив, зростає упродовж 2023–2025 років. Результати анкетування свідчать, що понад 60% молоді вважають участь у соціальних і патріотичних заходах важливим чинником формування громадянської свідомості, тоді як близько 55% відзначають підвищення рівня відповідальності та соціальної активності після участі у таких програмах.

Аналіз звітів молодіжних організацій, зокрема Національна молодіжна рада України,

підтверджує, що системна участь у проєктній діяльності сприяє формуванню лідерських якостей, розвитку критичного мислення та підвищенню рівня патріотичної свідомості молоді. Водночас дослідження вказують на нерівномірність охоплення молоді такими заходами залежно від регіону та доступності ресурсів, що обумовлює необхідність удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання ефективності державної молодіжної політики на основі кількісних і якісних індикаторів [7].

Практика показує, що найбільш результативними є ті громади, де застосовуються програмно-цільові методи планування, механізми міжсекторального партнерства та інструменти участі молоді (молодіжні ради, бюджети участі), що забезпечує реальне залучення молоді до процесів прийняття рішень. Водночас відсутність системного моніторингу та єдиних індикаторів оцінювання впливу просвітницько-виховних заходів знижує довгострокову ефективність державної політики, що актуалізує необхідність посилення аналітичного та координаційного компонентів публічного управління.

Дослідження показують, що комплексний підхід до інтеграції освітніх і культурних програм у державну молодіжну політику забезпечує формування у молоді стійких патріотичних переконань та морально-етичних орієнтирів.

Ключовими чинниками ефективності просвітницько-виховних заходів у системі державної молодіжної політики є нормативно-правова узгодженість і відповідність стратегічним документам, зокрема Закон України «Про освіту», Закон України «Про основні засади молодіжної політики» та Державна цільова соціальна програма «Молодь України: покоління стійкості — 2030», комплексність і системність підходу, належна міжсекторальна координація, достатнє ресурсне забезпечення, активне залучення молоді до механізмів участі, інноваційність змісту програм, а також наявність чіткої системи моніторингу й оцінювання результативності. Саме поєднання цих чинників забезпечує стійкий виховний ефект і формування громадянської активності молодого покоління.

Особливу увагу слід приділити включенню історичної пам'яті та національної культури в навчальні та виховні програми. Зокрема, екскурсії, тематичні проєкти та участь у громадських заходах сприяють глибшому розумінню історії, розвитку національної ідентичності та формуванню громадянської свідомості.

Таким чином, інтеграція історичної пам'яті та національної культури у навчальні й виховні програми має здійснюватися через цілеспрямовані механізми публічного управління, що передбачають нормативне закріплення відповідних пріоритетів у межах Закон України «Про освіту» та узгодження їх із стратегічними напрямками, визначеними в Закон України «Про основні засади молодіжної політики».

Реалізація цих положень може забезпечуватися через державні й місцеві програми національно-патріотичного виховання, підтримку культурно-просвітницьких проєктів, розвиток партнерства між закладами освіти, органами влади та інститутами громадянського суспільства.

Важливу роль відіграють освітні інструменти — оновлення змісту навчальних курсів, впровадження міждисциплінарних модулів з історії та культури, організація тематичних заходів і тренінгів, а також механізми моніторингу та оцінювання їх ефективності.

Такий комплексний підхід сприятиме не лише поглибленню знань з історії, а й формуванню національної ідентичності, моральних цінностей і активної громадянської позиції молоді.

Успішним прикладом є реалізація комплексних програм, що поєднують культурні, освітні та соціальні компоненти, залучаючи молодь до активної участі у суспільному житті.

Інтеграція просвітницько-виховних заходів у державну молодіжну політику є ефективним механізмом формування національної свідомості та активної громадянської позиції молоді. Для підвищення результативності таких заходів необхідне комплексне планування, міжсекторальна взаємодія, достатнє матеріально-технічне забезпечення та системна підтримка держави, що дозволяє забезпечити стійке утвердження моральних, культурних і національних цінностей у молодого покоління.

Комплексний підхід до інтеграції просвітницько-виховних заходів у державну молодіжну політику є ключовим фактором формування свідомої, відповідальної та патріотично налаштованої молоді. Системна підтримка держави, міжсекторальна співпраця та належне ресурсне забезпечення забезпечують ефективність заходів і сприяють розвитку громадянської активності та національної самосвідомості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, проведений аналіз показує, що інтеграція просвітницько-виховних заходів у систему державного публічного управління є ключовим фактором формування у молоді патріотичної свідомості, моральних цінностей та активної громадянської позиції. Виявлено, що ефективність реалізації державної молодіжної політики значною мірою залежить від комплексного підходу, який передбачає поєднання нормативно-правового забезпечення, організаційних механізмів, освітніх і культурних практик, а також підтримки ініціатив громадських та молодіжних організацій.

Проаналізовано, що системна підтримка просвітницьких заходів сприяє підвищенню рівня національної свідомості та моральної зрілості молоді, розвитку лідерських якостей та соціальної активності, що, у свою чергу, зміцнює громадянське суспільство та соціальну стабільність.

Встановлено, що одним із визначальних чинників ефективності є координація між державними

органами, органами місцевого самоврядування, закладами освіти та громадськими інститутами, що дозволяє інтегрувати просвітницькі ініціативи у державні програми та проекти.

Показано, що оцінка ефективності таких заходів через моніторинг результатів дозволяє відстежувати рівень громадянської активності, патріотичної свідомості та морально-етичних орієнтирів молоді.

Крім того, системна підтримка молодіжних і громадських організацій забезпечує сталість результатів виховного процесу та сприяє розвитку потенціалу молодого покоління.

Таким чином, інтеграція просвітницько-виховних заходів у державну молодіжну політику та публічне управління загалом виступає стратегічним інструментом формування свідомого, відповідального та соціально активного громадянина, зміцнення національної ідентичності, розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності управлінських рішень.

Їх системне впровадження є необхідною умовою для сталого розвитку молодіжного потенціалу та забезпечення соціально-політичної стабільності в Україні.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Кремень В. Г. Освіта і наука України в умовах суспільних трансформацій. Київ : Грамота, 2018. 320 с.
2. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ : Академвидав, 2012. 256 с.
3. Андрущенко В. П. Філософія освіти XXI століття. Київ : Знання України, 2016. 520 с.
4. Лук'янова Л. Б. Громадянська освіта: теорія і практика. Київ, 2019. 280 с.
5. Ковбасюк Ю. В. Державне управління. Київ : НАДУ, 2011. 564 с.
6. Нижник Н. Р. Публічне управління: теорія і практика. Київ, 2017. 312 с.
7. Звіт про діяльність молодіжних організацій та рівень залученості молоді. *Національна молодіжна рада України*. URL: <https://nycu.org.ua> (дата звернення: 17.03.2026).

References

1. Kremin, V. H. Osvita i nauka Ukrainy v umovakh suspilnykh transformatsii [Education and science of Ukraine in conditions of social transformations]. Kyiv: Hramota, 2018. 320 p. [in Ukrainian].
2. Bekh, I. D. Osobystist u prostori dukhovnoho rozvytku [Personality in the space of spiritual development]. Kyiv: Akademvydav, 2012. 256 p. [in Ukrainian].
3. Andrushchenko, V. P. Filosofiia osvity XXI stolittia [Philosophy of education of the XXI century]. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2016. 520 p. [in Ukrainian].
4. Lukianova, L. B. Hromadianska osvita: teoriia i praktyka [Civic education: theory and practice]. Kyiv, 2019. 280 p. [in Ukrainian].
5. Kovbasiuk, Yu. V. Derzhavne upravlinnia [Public administration]. Kyiv: NADU, 2011. 564 p. [in Ukrainian].
6. Nyzhnyk, N. R. Publichne upravlinnia: teoriia i praktyka [Public administration: theory and practice]. Kyiv, 2017. 312 p. [in Ukrainian].
7. Natsionalna molodizhna rada Ukrainy. Zvit pro diialnist molodizhnykh orhanizatsii ta riven zaluchenosti molodi. URL: <https://nycu.org.ua> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.04.2026

Дата публікації: 25.04.2026

Салій Андрій Валерійович*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»***Salii Andrii***Postgraduate Student of the
Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0004-9952-9007*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-25

БЮДЖЕТНА АСИМЕТРІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

BUDGET ASYMMETRY OF COMMUNITY DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER WAR CONDITIONS

Анотація. Вступ. Бюджетна асиметрія розвитку територіальних громад України посилилася в умовах воєнного стану, коли різні території опинилися в неоднакових безпекових, демографічних та економічних умовах. Воєнні дії змінили динаміку доходів місцевих бюджетів, структуру їх формування та можливості громад щодо підтримання базових послуг.

Мета. Метою статті є дослідження бюджетної асиметрії розвитку територіальних громад України в умовах війни та визначення чинників, які впливають на фінансову спроможність громад.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали статистичні дані Міністерства фінансів України щодо виконання доходів місцевих бюджетів, наукові праці українських і зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали з питань децентралізації, місцевих фінансів і повоєнного відновлення. У процесі дослідження використано методи аналізу, порівняння, узагальнення та структурно-функціонального підходу.

Результати. Досліджено динаміку доходів місцевих бюджетів України та встановлено, що позитивне зростання надходжень у загальнонаціональному вимірі не усуває міжрегіональних фінансових диспропорцій. Проаналізовано структуру доходів місцевих бюджетів і показано, що основним джерелом їх наповнення залишається податок на доходи фізичних осіб, домінування якого посилює залежність громад від демографічних змін, міграції населення та переміщення платників податків. Встановлено, що тиллові регіони демонструють вищі темпи приросту доходів, тоді як прифронтові та постраждалі території зазнають звуження бюджетної бази. Обґрунтовано, що міжбюджетні трансферти частково згладжують фінансові диспропорції, однак не компенсують структурних втрат місцевої економіки.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на пошук механізмів зменшення бюджетних розривів між громадами, удосконалення інструментів фінансового вирівнювання, розширення власної доходної бази місцевих бюджетів та зміцнення інституційної спроможності громад у процесі відновлення.

Ключові слова: бюджетна асиметрія, територіальні громади, місцеві бюджети, війна, фінансова стійкість.

Summary. Introduction. Budget asymmetry in the development of territorial communities in Ukraine has intensified under martial law, as different territories operate under unequal security, demographic, and economic conditions. Military actions have altered the dynamics of local budget revenues, their structure, and the capacity of communities to maintain basic services.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the budget asymmetry of territorial community development in Ukraine under wartime conditions and to identify the key factors influencing the financial capacity of communities.

Materials and methods. The study is based on statistical data from the Ministry of Finance of Ukraine on local budget revenues, as well as scientific works of domestic and foreign scholars and analytical materials on decentralization, local finance, and post-war recovery. The research employs methods of analysis, comparison, generalization, and a structural-functional approach.

Results. The dynamics of local budget revenues in Ukraine were examined, showing that overall revenue growth at the national level does not eliminate interregional financial disparities. The structure of local budget revenues was analyzed, demonstrating

that personal income tax remains the main source, and its dominance increases the dependence of communities on demographic changes, population migration, and the relocation of taxpayers. It was established that rear regions demonstrate higher revenue growth rates, while frontline and affected territories experience a narrowing of their budget base. It is substantiated that inter-governmental transfers partially mitigate financial disparities but do not compensate for structural losses of local economies.

Prospects. Further research should focus on identifying mechanisms to reduce budget gaps between communities, improving financial equalization instruments, expanding local revenue bases, and strengthening the institutional capacity of communities in the recovery process.

Key words: budget asymmetry, territorial communities, local budgets, war, financial resilience.

Постановка проблеми. Розвиток територіальних громад України нині відбувається, слід визнати, в якісно нових і значно складніших умовах, ніж у довоєнний період. Повномасштабна війна істотно змінила соціально-економічне середовище їх функціонування і безпосередньо вплинула не лише на безпекову ситуацію, а й на самі механізми формування та використання фінансових ресурсів. У таких умовах громади вже не можуть спиратися на відносну стабільність, а змушені діяти в режимі постійного реагування на втрати, ризики та обмеження власної ресурсної бази.

У фінансовій площині це, зокрема, виявилось у посиленні бюджетної асиметрії між громадами. Ідеться про нерівномірність доходів, відмінності у структурі місцевих бюджетів, а також про різну спроможність громад підтримувати належне виконання своїх функцій. Саме тому одні громади, попри воєнні умови, зберігають відносну стійкість або навіть нарощують доходи, тоді як інші зазнають відчутного послаблення свого бюджетного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема бюджетної асиметрії розвитку територіальних громад України особливо загострилася після початку повномасштабної війни. Воєнні дії спричинили різноспрямовану динаміку доходів місцевих бюджетів, посилили відмінності у видатковому навантаженні та виразніше виявили нерівність у фінансових можливостях громад. За цих умов науковий інтерес закономірно змістився до питань бюджетної стійкості, ролі міжбюджетного перерозподілу, впливу децентралізації на адаптаційні можливості громад і здатності органів місцевого самоврядування діяти в кризовому середовищі.

С. Богуславська пов'язує сучасний стан місцевого самоврядування з трансформацією державної фінансової політики в умовах війни та показує, що місцевий рівень дедалі більше залежить від поєднання власної дохідної бази, державної підтримки й управлінської спроможності громад [1, с. 116–124]. І. Онищук, аналізуючи виконання місцевих бюджетів за 2022 рік, звертає увагу на те, що навіть у перший рік повномасштабної війни місцеві бюджети зберегли здатність до балансування, хоча така стійкість мала нерівномірний характер і значною мірою залежала від територіального положення громади, структури її економіки та безпекових ризиків [5]. Дані Міністерства фінансів України за 10 місяців

2025 року додатково підтверджують, що доходи місцевих бюджетів розподіляються нерівномірно, а отже фінансова база громад залишається залежною від регіональної економічної активності, податкових надходжень і воєнних обмежень [2].

У працях Л. Рябушки, О. Журавки та Д. Салова місцеві бюджети розглядаються як ресурсна основа відновлення регіонального розвитку, оскільки саме через них громади підтримують базові послуги, інфраструктурні потреби та першочергові заходи відновлення [9, с. 214–221]. Л. Пронько, К. Затайдух і Я. Чорний розкривають економічний розвиток територіальних громад через їхню здатність мобілізувати внутрішні ресурси, планувати стратегічні пріоритети й адаптуватися до зовнішніх обмежень [7]. О. Рубай, Л. Синявська та А. Колодій пов'язують функціонування місцевих бюджетів із наслідками фінансової децентралізації, що дає змогу простежити, як розширення бюджетних повноважень громад поєднується з новими ризиками нерівності між ними [8].

Окремий напрям становлять дослідження, у яких бюджетна спроможність громад аналізується через реформу децентралізації та воєнну стійкість місцевого самоврядування. Т. Кравченко показує, що децентралізація створила інституційні передумови для участі громад у відновленні, європейській інтеграції та післявоєнній реконструкції [11]. М. Рабінович, Т. Брік, І. Піддубний та співавтори доводять, що бюджетна стійкість громад під час війни залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від попередньо сформованої управлінської спроможності, структури доходів і здатності місцевої влади швидко переорієнтовувати видатки [13]. І. Піддубний, О. Нівецький і В. Зеленюк аналізують зусилля органів місцевого самоврядування у відповідь на воєнні виклики, що дозволяє оцінити різницю між формально однаковими громадами за фактичною ефективністю управління [12].

Питання міжбюджетного перерозподілу та державної фінансової підтримки також посідає помітне місце в сучасній літературі. І. Чугунов, І. Любчак, А. Ватулов та співавтори наголошують на ролі бюджетних видатків і трансфертів у системі публічних фінансів воєнного часу, що безпосередньо стосується громад із ослабленою дохідною базою [14, с. 52–63]. Матеріали U-LEAD окреслюють особливості місцевих бюджетів 2025 року через пріоритети безпеки, відновлення, соціальної підтримки та обмеженого ресурсного маневру [4]. На рівні європейського

підходу документи Ради Європи щодо відновлення України на місцевому й регіональному рівнях підкреслюють потребу в узгодженні реконструкції з фінансовою спроможністю громад, прозорістю управління та посиленням місцевої участі [10].

Метою статті є дослідження бюджетної асиметрії розвитку територіальних громад України в умовах війни та визначення ключових факторів її формування.

Виклад основного матеріалу. Війна змінює функціонування територіальних громад, оскільки зміщує акцент із економічного зростання на забезпечення безперервності базових функцій. За таких умов визначальною є фінансова стійкість громади як здатність акумулювати, розподіляти та використовувати бюджетні ресурси для підтримання життєдіяльності території.

Зміщення повноважень на рівень громад, реорганізація адміністративної вертикалі та закріплення частки податкових надходжень за місцевими бюджетами утворили операційну модель для формування нової суб'єктності [3]. За визначенням Т. Кравченко, основною метою виступає підвищення якості послуг і залучення громадян до управління [11]. У звітах Ради Європи за 2024–2025 роки фіксується потреба в оновленні параметрів Концепції з урахуванням викликів воєнного часу й відбудовчих процесів [10]. Відтак окреслюється траєкторія, у межах якої громада не лише виконує делеговані функції, а й самостійно стратегує розвиток. Просторове планування, бюджетна політика, інструменти участі поєднуються в інтегрованій моделі, що дозволяє реалізовувати комплексні стратегії на базовому рівні.

Переформатування адміністративно-територіального устрою у 2020 році, насамперед Постанова № 807-ІХ, завершило розширення громад і надало їм повноваження у цілісних просторових межах [6]. Л. Пронько, К. Затайдух і Я. Чорний вказують, що новоутворені громади функціонують у логіці оновлених інституційних конфігурацій та місцевого розвитку, який спирається на планування, інвестиції та використання внутрішнього потенціалу територій [7].

Розглядаючи зміст бюджету територіальної громади, слід відзначити, що О. Рубай та ін. пов'язують його насамперед із потенціалом реалізації програм розвитку та інвестиційного фінансування [8]. У такому розумінні бюджет постає як ресурсна база розвитку, через яку громада не лише забезпечує поточні видатки, а й формує передумови для економічного зростання, модернізації інфраструктури та реалізації стратегічних програм. С. Богуславська, у свою чергу, розглядає бюджетну спроможність громади ширше і наголошує, що її зміст визначається не лише обсягом доходів, а й наявністю компенсаційних механізмів, здатністю підтримувати критичні сервіси та забезпечувати безперервність управлінських процесів у кризових умовах [1, с. 120]. Отже, в одному випадку бюджет трактується передусім

як інструмент розвитку, а в іншому — як механізм стабілізації та підтримання життєздатності громади.

У дослідженнях І. Чугунова та ін. акцент перенесено на місце місцевого бюджету в системі публічних фінансів. Автори підкреслюють вагомий вплив дотацій і міжбюджетних трансфертів на формування місцевих фінансів [14, с. 55]. Такий підхід дозволяє розглядати бюджет громади як частину багаторівневої фінансової системи, у межах якої власні доходи поєднуються з державним перерозподілом ресурсів. Відповідно, бюджетна спроможність громади визначається не лише її внутрішньою податковою базою, а й місцем у системі міжбюджетних відносин. А отже, бюджет громади не можна тлумачити ізольовано, поза зв'язком із державною бюджетною політикою та механізмами фінансового вирівнювання.

І. Онищук зазначає високий рівень фінансової стійкості територіальних громад, які навіть у шоковому 2022 році змогли збалансувати власні бюджети [5]. Подібний висновок міститься і в оперативних даних Міністерства фінансів України, де наголошується на позитивній динаміці доходів загального фонду місцевих бюджетів у загальнонаціональному вимірі [2]. Разом з тим ці підходи не заперечують того, що стійкість бюджетів є нерівномірною. Саме тому бюджет доцільно розглядати не тільки як механізм фінансового забезпечення, а й як індикатор адаптивності громади до зовнішніх шоків. Чим вищою є здатність бюджету зберігати функціональність в умовах кризи, тим вищою є і загальна спроможність громади.

Причинами бюджетної асиметрії є невідповідність між повноваженнями і доходами, територіальні диспропорції економічного розвитку, концентрація платників податків, а також вплив воєнних дій, що проявляється через руйнування інфраструктури, міграцію населення і зміну економічної активності. Як засвідчує С. Богуславська, саме фінансова основа дозволяє громаді не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати довгострокові орієнтири планування, що узгоджуються з індикаторами сталості та ризикостійкості [1, с. 121]. Наслідками бюджетної асиметрії є нерівний доступ до публічних послуг, зростання залежності від міжбюджетних трансфертів та різні можливості громад щодо відновлення і розвитку.

Бюджетна асиметрія розвитку територіальних громад України в умовах війни проявляється в кількох площинах.

1. Просторово-регіональну, яка виникає через нерівномірний вплив війни на окремі території, наприклад, у тилкових громадах бюджетна динаміка виявилася стійкішою, тоді як у прифронтових і постраждалих громадах вона погіршувалася під впливом руйнувань, міграції населення, втрати робочих місць і згорання економічної активності.

2. Податкову, що пов'язана з відмінностями у структурі доходів місцевих бюджетів. В одних громадах дохідна база збереглася краще, в інших — іс-

Таблиця 1

Динаміка надходжень до місцевих бюджетів України (2025 р.)

Region	Надійшло за 10 місяців 2025 року, млн. грн	Темп росту до 10 місяців 2024 року, %
Вінницька	16 327,1	117,2
Волинська	9 830,0	122,0
Дніпропетровська	47 199,9	112,6
Донецька	3 873,1	75,7
Житомирська	11 393,7	120,7
Закарпатська	9 951,9	121,0
Запорізька	10 729,1	113,2
Івано-Франківська	11 387,6	122,0
Київська	30 037,6	123,0
Кіровоградська	9 688,3	112,9
Луганська	367,8	90,8
Львівська	33 028,9	121,0
Миколаївська	10 111,5	118,1
Одеська	25 496,2	114,1
Полтавська	18 336,4	112,9
Рівненська	10 017,4	120,2
Сумська	9 341,1	113,0
Тернопільська	8 841,9	118,7
Харківська	23 715,6	113,7
Херсонська	1 894,7	106,2
Хмельницька	12 654,9	119,9
Черкаська	12 855,7	116,3
Чернівецька	6 555,5	120,3
Чернігівська	9 456,9	118,4
м. Київ	78 347,1	109,2
Україна	421 439,8	114,9

Джерело: систематизовано автором на основі за даними Міністерства фінансів України [2]

тотно звузилася. Найбільш помітно це простежується через податок на доходи фізичних осіб, від якого в умовах війни дедалі більше залежить наповнення місцевих бюджетів.

3. Інституційну, яка виявляється у різній здатності органів місцевого самоврядування діяти в умовах

воєнного тиску, утримувати бюджетну збалансованість, визначати пріоритети у видатках і забезпечувати безперервність фінансового управління.

Бюджетна асиметрія призводить до того, що громади істотно різняться за рівнем фінансової спроможності, обсягом власного ресурсу та можливістю

Таблиця 2

Структура доходів місцевих бюджетів України

Вид надходжень	Сума, млн. грн	Частка, %	Зміна до 10 місяців 2024 року, млн. грн	Темп приросту, %
Податок на доходи фізичних осіб	240 796,2	57	+34 263,7	+16,6
Єдиний податок	65 491,8	16	+6 603,9	+11,2
Плата за землю	37 507,7	9	+4 801,3	+14,7
Акцизний податок	30 194,9	7	+7 710,4	+34,3
Податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки	18 290,7	4	-2 506,4	-12,1
Податок на нерухоме майно	11 441,3	3	+1 959,0	+20,7
Інші надходження	17 717,2	4	-	-
Усього	421 439,8	100	+54 632,3	+14,9

Джерело: систематизовано автором за даними Міністерства фінансів України [2]

утримувати бюджетну стабільність. Для частини територій це означає посилення залежності від державної підтримки і зменшення можливостей для самостійного розвитку. Тому в цьому випадку доцільніше говорити про нерівність фінансових можливостей громад, а не прямо про нерівність у доступі до послуг, оскільки такий висновок потребує окремої доказової бази.

За 10 місяців 2025 року до загального фонду місцевих бюджетів України без урахування міжбюджетних трансфертів надійшло 421 439,8 млн. грн, що на 54 632,3 млн. грн, або на 14,9%, більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року. Наведені дані дають підстави говорити про наявність позитивної динаміки, проте сам факт приросту не свідчить про рівномірну стійкість усієї системи. Порівняння з попередніми роками показує поступове уповільнення темпів зростання, а це дає змогу інтерпретувати поточний етап як перехід від фази первинної компенсаційної адаптації до фази стриманішого утримання бюджетної бази.

Регіональна структура надходжень показує, що війна формує нову бюджетну географію країни. Відсутність приросту доходів у Донецькій області, де спад становив 24,3%, а також у Луганській області, де скорочення сягнуло 9,2%, поєднується з найвищими темпами приросту у Волинській, Київській, Львівській, Івано-Франківській, Житомирській, Хмельницькій та Закарпатській областях. Такі відмінності мають структурний характер, оскільки відображають залежність бюджетної динаміки від просторового положення громади в умовах війни. Прифронтові та безпосередньо постраждалі території втрачають податкову базу, населення, виробничі потужності та частину економічної активності. Натомість відносно тиллові регіони частково акумулюють додатковий ресурс через внутрішню міграцію, релокацію бізнесу, зростання споживчого попиту та концентрацію сервісних функцій.

Структурний аналіз надходжень засвідчує, що у 2025 році основним джерелом наповнення загального фонду місцевих бюджетів залишався податок на доходи фізичних осіб. Його надходження становили 240 796,2 млн. грн, що на 34 263,7 млн. грн, або на 16,6%, більше, ніж за 10 місяців 2024 року. Надходження єдиного податку сягнули 65 491,8 млн. грн і зросли на 11,2%, плата за землю — 37 507,7 млн. грн із приростом 14,7%, податок на нерухоме майно — 11 441,3 млн. грн із приростом 20,7%, акцизний податок — 30 194,9 млн. грн із приростом 34,3%. Водночас податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки продемонстрував спад до 18 290,7 млн. грн, що на 12,1% менше, ніж роком раніше.

Податок на доходи фізичних осіб у воєнний період став головним джерелом, через яке проявляється бюджетна асиметрія між громадами. Адже саме він найшвидше реагує на переміщення населення, зміни на ринку праці, втрату робочих місць і загаль-

не послаблення локальної економіки. Там, де збереглися зайнятість, бюджетна сфера і поточна ділова активність, місцеві бюджети мають стійкіше наповнення. Натомість у прифронтових і постраждалих громадах звуження податкової бази безпосередньо пов'язане зі скороченням чисельності населення, відтоком платників податків і руйнуванням економічного середовища. Через це ПДФО фактично став одним із головних чинників поглиблення міжтериторіальних фінансових розривів.

У структурі доходів частка ПДФО становила 57%, єдиного податку — 16%, плати за землю — 9%, акцизного податку — 7%, податку на прибуток підприємств приватного сектору — 4%, податку на нерухоме майно — 3%, інших надходжень — 4%. Така конфігурація підтверджує збереження домінування ПДФО у формуванні доходної бази місцевого самоврядування. Для воєнного періоду це має подвійний зміст. З одного боку, ПДФО забезпечує відносну стабільність бюджету там, де зберігається зайнятість у державному секторі, соціальній сфері, комунальних службах або де зросло навантаження на локальні ринки праці внаслідок переміщення населення. З іншого боку, концентрація доходів навколо одного джерела підвищує чутливість громад до міграції, скорочення зайнятості, мобілізації населення, втрати виробничих потужностей і змін загальнодержавної податкової політики. На цьому тлі спад податку на прибуток підприємств приватного сектору вказує, що відновлення бізнесової активності відстає від адаптації доходів домогосподарств і споживчого сектору.

Фінансовий вимір розвитку громад у воєнний період засвідчив поєднання відносної загальнонаціональної стабілізації з виразною міжрегіональною асиметрією. Позитивна динаміка надходжень до загального фонду місцевих бюджетів у 2025 році не скасувала того факту, що війна сформувала нову бюджетну географію країни, в якій прифронтові, частково окуповані й безпосередньо постраждалі території втрачають податкову базу, людський ресурс і підприємницьку активність, тоді як відносно тиллові регіони акумулюють частину додаткових фінансових потоків через внутрішню міграцію, релокацію бізнесу та концентрацію послуг. Структура доходів місцевих бюджетів, у якій домінує податок на доходи фізичних осіб, показала, що бюджетна стійкість громад у 2025 році спиралася передусім на доходи домогосподарств, зайнятість у державному та комунальному секторах і споживання, тоді як податок на прибуток підприємств приватного сектору демонстрував слабшу динаміку. Така конфігурація означає, що фінансова стабілізація місцевих бюджетів ще не тотожна повноцінному відновленню локальної економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що бюджетна асиметрія розвитку територіаль-

них громад України в умовах війни має системний характер і формується під впливом поєднання воєнних, економічних та демографічних чинників. Війна змінила логіку функціонування місцевих фінансів, унаслідок чого бюджет територіальної громади виконує передусім стабілізаційну функцію, забезпечуючи безперервність базових процесів і підтримання життєдіяльності територій. Водночас позитивна динаміка доходів місцевих бюджетів у загальнонаціональному вимірі поєднується з поглибленням міжрегіональних відмінностей, що підтверджує формування нової бюджетної географії країни.

Встановлено, що ключову роль у формуванні доходної бази місцевих бюджетів відіграє податок на доходи фізичних осіб, що посилює залежність фінансової спроможності громад від міграційних процесів, стану ринку праці та просторового перерозподілу економічної активності. Виявлено, що тилові громади демонструють відносно вищу бюджетну стійкість, тоді як прифронтові та постраждалі території зазнають звуження ресурсної бази, що обмежує їхні можливості щодо відновлення та розвитку. З'ясовано, що міжбюджетні трансферти відіграють

компенсаторну роль, однак не забезпечують повного вирівнювання фінансових можливостей громад.

Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення механізмів, які точніше враховуватимуть воєнні втрати громад. Доцільним є оновлення критеріїв міжбюджетного вирівнювання з урахуванням безпекового становища, масштабу руйнувань, втрати платників податків і навантаження на місцеву інфраструктуру. Окремої уваги потребує розширення власної дохідної бази громад через підтримку малого бізнесу, відновлення зайнятості, залучення релокованих підприємств і розвиток місцевих податкових джерел.

Вважаємо за перспективне запровадження постійного моніторингу бюджетної асиметрії громад за групами показників: доходи на одного жителя, частка ПДФО у структурі бюджету, залежність від трансфертів, зміна кількості платників податків, рівень воєнних втрат і обсяг видатків на базові послуги. Такий підхід дозволить не лише фіксувати розриви між громадами, а й швидше коригувати фінансову політику держави щодо територій, які втратили власну ресурсну основу.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Авторі не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Авторі заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Богуславська С. І. Місцеве самоврядування: стан та тенденції державної фінансової політики в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74), № 1. С. 116–124. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/20>
2. Довідка щодо виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів за 10 місяців 2025 року без урахування непідконтрольних Україні територій до 24.02.2022 (оперативні дані). *Міністерство фінансів України*. 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Dovidka_na_sait_2025.pdf (дата звернення: 13.03.2026).
3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади (2014) і супровідні аналітики. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2026).
4. Місцеві бюджети 2025: особливості, пріоритети, перспективи. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/news/582> (дата звернення: 13.03.2026).
5. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.ua/news/16105> (дата звернення: 10.03.2026).
6. Про утворення та ліквідацію районів: Постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20> (дата звернення: 13.03.2026).
7. Пронько Л.; Затайдух К.; Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> (дата звернення: 10.03.2026).
8. Рубай О., Синявська Л., Колодій А. Місцеві бюджети в умовах фінансової децентралізації. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2024. (31). С. 99–104. URL: <https://www.researchgate.net/publication/384273570> DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.014>
9. Рябушка Л. Б., Журавка О. С., Салов Д. О. Роль місцевих бюджетів у відновленні регіонального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 214–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_4_27 (дата звернення: 12.03.2026).
10. Governance Committee approves a strategy for Ukraine's reconstruction at local and regional levels Council of Europe. 28.10.2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/-/governance-committee-approves-a-strategy-for-ukraine-s-reconstruction-at-local-and-regional-levels> (дата звернення: 10.03.2026).

11. Krawchenko T. Ukraine's Decentralisation Reforms and the Path to Reconstruction, Recovery and European Integration. *LSE Public Policy Review*. 2023. Vol. 3, No. 1, Article 8. DOI: 10.31389/lseppr.87. URL: <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.87> (дата звернення: 12.03.2026).
12. Piddubnyi I., Nivievskiy O., Zelenyuk V. Benchmarking The Efforts of Local Governments in Ukraine to Respond to the Wartime Challenges. *SSRN*. 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5362401 (дата звернення: 10.03.2026).
13. Predicting budget robustness of Ukrainian local self-government during Russia's war against Ukraine / M. Rabinovych, T. Brik, I. Piddubnyi et al. *East European Politics*. 2024. P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/21599165.2024.2435817>
14. State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine / I. Chugunov, I. Liubchak, A. Vatulov et al. *Public and Municipal Finance*. 2025. Vol. 14. Iss. 2. P. 52–63. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.06](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.06)

References

1. Bohuslavskaya, S. I. (2024). Mistseve samovriaduvannia: stan ta tendentsii derzhavnoi finansovoi polityky v umovakh viiny [Local self-government: The state and trends of public financial policy under wartime conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35(74), 1, 116–124. Retrieved from pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/22.pdf [in Ukrainian].
2. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). Dovidka shchodo vykonання dokhodiv zahalnoho fondu mistsevykh biudzhety za 10 misiatsiv 2025 roku bez urakhuvannia nepidkontrolnykh Ukraini terytorii do 24.02.2022 (operatyvni dani) [Information on the execution of general fund revenues of local budgets for 10 months of 2025 excluding territories not controlled by Ukraine as of 24 February 2022 (operational data)]. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/Dovidka_na_sait_2025.pdf [in Ukrainian].
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2014). Kontseptsiiia reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [Concept of reforming local self-government and territorial organization of power]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/695-2020-%D0%BF> [in Ukrainian].
4. U-LEAD with Europe. (2025). Mistsevi biudzhety 2025: osoblyvosti, priorytety, perspektyvy [Local budgets 2025: Features, priorities, prospects]. Retrieved from <https://u-lead.org.ua/news/582> [in Ukrainian].
5. Onyshchuk, I. (2025). Analiz vykonання mistsevykh biudzhety za 2022 rik [Analysis of local budget execution in 2022]. *Detsentralizatsiia*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/16105> [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Pro utvorennia ta likvidatsiiu raioniv: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 17.07.2020 No. 807-IX [On the formation and liquidation of districts: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine dated 17 July 2020 No. 807-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/807-20> [in Ukrainian].
7. Pronko, L., Zataidukh, K., & Chornyi, Ya. (2024). Ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad: sutnist, osoblyvosti ta stratehichni perspektyvy [Economic development of territorial communities: Essence, features and strategic prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65> Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3428> [in Ukrainian].
8. Rubai, O., Syniavska, L., & Kolodii, A. (2024). Mistsevi biudzhety v umovakh finansovoi detsentralizatsii [Local budgets under financial decentralization]. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/384273570> [in Ukrainian].
9. Riabushka, L. B., Zhuravka, O. S., & Salov, D. O. (2024). Rol mistsevykh biudzhety u vidnovlenni rehionalnoho rozvytku [The role of local budgets in restoring regional development]. *Biznes Inform*, (4), 214–221. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_4_27 [in Ukrainian].
10. Council of Europe. (2025, October 28). Governance committee approves a strategy for Ukraine's reconstruction at local and regional levels. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/congress/-/governance-committee-approves-a-strategy-for-ukraine-s-reconstruction-at-local-and-regional-levels>
11. Krawchenko, T. (2023). Ukraine's decentralisation reforms and the path to reconstruction, recovery and European integration. *LSE Public Policy Review*, 3(1), Article 8. <https://doi.org/10.31389/lseppr.87> Retrieved from <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.31389/lseppr.87>
12. Piddubnyi, I., Nivievskiy, O., & Zelenyuk, V. (2025). Benchmarking the efforts of local governments in Ukraine to respond to the wartime challenges. *SSRN*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5362401
13. Rabinovych, M., Brik, T., Piddubnyi, I., et al. (2024). Predicting budget robustness of Ukrainian local self-government during Russia's war against Ukraine. *East European Politics*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/21599165.2024.2435817>
14. Chugunov, I., Liubchak, I., Vatulov, A., et al. (2025). State budget expenditures under martial law: Case of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 14(2), 52–63. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.06](https://doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.06)

Дата першого надходження статті до видання: 18.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

УДК 351.77:334.012.63:614.2

Статівка Наталія Валеріївна

*доктор наук з державного управління, професор,
заступник директора*

*навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Stativka Nataliia

*Doctor of Public Administration, Professor,
Deputy Director of the Educational and Scientific Institute
«Institute of Public Administration»*

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID:0000-0003-0903-6256

Бублій Максим Петрович

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту*

*навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*

Bublii Maksym

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economic Policy and Management
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»*

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID:0000-0003-1060-6404

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-21

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В ІНСТИТУЦІЙНОМУ, ЕКОНОМІЧНОМУ ТА СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОМУ ВИМІРАХ

PROBLEMS AND OBSTACLES OF IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE HEALTH SECTOR OF UKRAINE IN THE INSTITUTIONAL, ECONOMIC AND SOCIO-POLITICAL DIMENSIONS

Анотація. Вступ. В умовах трансформації національної економіки та обмеженості бюджетних ресурсів, пошук ефективних моделей фінансування та управління медичною галуззю стає стратегічним пріоритетом. Публічно-приватне партнерство виступає дієвим інструментом залучення інвестицій та інноваційних технологій, проте його реалізація в Україні стикається з низкою комплексних бар'єрів. Постає гостра необхідність систематизації перешкод, що заважають повноцінному функціонуванню цієї моделі, через призму інституційного середовища, економічних чинників та соціально-політичного контексту.

Мета. Метою даної роботи є ідентифікація та системний аналіз ключових економічних, інституційних та соціально-політичних перешкод на шляху реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України в умовах дії нового законодавства та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) чинна нормативно-правова база України, що регулює питання ППП та реформування системи охорони здоров'я; 2) наукові праці фахівців у галузі державного управління, економіки та медицини щодо досвіду впровадження спільних інвестиційних проєктів.

У процесі дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для виокремлення специфіки ППП у медичній сфері); системного підходу та структурно-функціонального аналізу (для диференціації перешкод за трьома вимірами); логічного узагальнення (для формування пропозицій щодо вдосконалення державної політики).

Результати. У науковій статті здійснено аналіз нормативно-правової бази, з акцентом на зміни у Законі України «Про публічно-приватне партнерство».

Ідентифіковано та систематизовано три групи ключових перешкод: економічні – відсутність інвестиційної складової в тарифах Національної служби здоров'я України, високі валютні ризики та неможливість реалізації моделі «плата за доступність» через однорічний цикл бюджетного планування; інституційні – дефіцит адміністративної спроможності громад у підготовці складних інфраструктурних проєктів та корупційні ризики на етапі тендерних процедур; соціально-політичні – опір медичної спільноти через страх оптимізації та приватизації лікарень.

Особливу увагу приділено порівняльному аналізу міжнародного досвіду: розглянуто фінансові ризики моделі у Туреччині та проблеми короткострокового контрахування у Польщі.

За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо необхідності внесення змін до Бюджетного кодексу для гарантування довгострокових зобов'язань, створення спеціалізованого підрозділу підтримки ППП та впровадження інструментів змішаного фінансування за участі міжнародних донорів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці конкретного порядку інтеграції механізму «плати за доступність» у середньострокове бюджетне планування, а також на методиці розрахунку інвестиційної надбавки до тарифів Програми медичних гарантій. Окремого вивчення потребує створення типових алгоритмів оцінки спроможності територіальних громад до управління ППП-проєктами. Це надасть змогу покращити нормативно-правове та організаційне забезпечення модернізації медичної інфраструктури, забезпечивши баланс інтересів держави, приватного інвестора та пацієнта.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, охорона здоров'я, реформування охорони здоров'я, програма медичних гарантій, договори керованого доступу, доступність медичних послуг, медична інфраструктура.

Summary. Introduction. In the context of the transformation of the national economy and limited budget resources, the search for effective models of financing and management of the medical sector is becoming a strategic priority. Public-private partnership is an effective tool for attracting investments and innovative technologies, but its implementation in Ukraine faces a number of complex barriers. There is an urgent need to systematize the obstacles that prevent the full functioning of this model, through the prism of the institutional environment, economic factors and socio-political context.

Purpose. The purpose of this work is to identify and systematically analyze key economic, institutional, and socio-political obstacles to the implementation of public-private partnership projects in the healthcare sector of Ukraine under the new legislation and to develop recommendations for overcoming them.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the current regulatory framework of Ukraine, which regulates the issues of PPP and reforming the healthcare system; 2) scientific works of specialists in the field of public administration, economics and medicine on the experience of implementing joint investment projects.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and comparative analysis (to identify the specifics of PPP in the medical field); systemic approach and structural-functional analysis (to differentiate obstacles along three dimensions); logical generalization (to formulate proposals for improving state policy).

Results. The scientific article analyzes the regulatory framework, with an emphasis on changes in the Law of Ukraine «On Public-Private Partnership».

Three groups of key obstacles are identified and systematized: economic – the lack of an investment component in the tariffs of the National Health Service of Ukraine, high currency risks and the impossibility of implementing the «pay for accessibility» model due to the one-year budget planning cycle; institutional – the lack of administrative capacity of communities in preparing complex infrastructure projects and corruption risks at the tender stage; socio-political – resistance of the medical community due to fear of optimization and privatization of hospitals.

Particular attention is paid to a comparative analysis of international experience: the fiscal risks of the model in Turkey and the problems of short-term contracting in Poland are considered.

Based on the results of the study, recommendations are developed regarding the need to amend the Budget Code to guarantee long-term commitments, create a specialized PPP support unit, and introduce blended financing instruments with the participation of international donors.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on developing a specific procedure for integrating the «accessibility payment» mechanism into medium-term budget planning, as well as on the methodology for calculating the investment surcharge to the tariffs of the Medical Guarantee Program. A separate study requires the creation of typical algorithms for assessing the capacity of territorial communities to manage PPP projects. This will allow improving the regulatory and organizational support for the modernization of medical infrastructure, ensuring a balance of interests between the state, private investors, and patients.

Key words: public-private partnership, healthcare, healthcare reform, health guarantee program, managed access contracts, accessibility of healthcare services, healthcare infrastructure.

Постановка проблеми. В умовах триваючої війни та обмеженого фінансового простору відновлення зруйнованої медичної інфраструктури України стало критичним викликом для національної безпеки. Станом на початок 2026 року потреби у фінансуванні відбудови сектору охорони здоров'я оцінюються у понад 19 млрд. доларів США. Водночас Державний бюджет на 2026 рік, хоча і передбачає збільшення видатків на охорону здоров'я до 258,6 млрд. грн, фокусується переважно на фінансуванні поточних послуг через Програму медичних гарантій (ПМГ), залишаючи дефіцит капітальних інвестицій [2].

У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як безальтернативний механізм залучення приватного капіталу та технологій. Прийняття нового Закону України № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство», який набрав чинності 31 жовтня 2025 року, який дозволив державним та комунальним підприємствам виступати безпосередніми партнерами та спростивши процедури для проєктів відновлення. Проте, незважаючи на законодавчі стимули, практична реалізація проєктів гальмується через системні диспропорції між тарифною політикою Національної служби здоров'я України (НСЗУ), високими валютними ризиками та інституційною неспроможністю громад, що вимагає наукового обґрунтування впровадження PPP.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади аналізу, нормативного забезпечення та практичного впровадження інструментів публічно-приватного партнерства (ППП) у медичній царині заклали у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці.

Вашев О. та Хижняк С. [1] визначають державно-приватне партнерство як ефективний механізм взаємодії держави та бізнесу для розвитку інфраструктури, підвищення якості публічних послуг. Автори також акцентують увагу на ключових проблемах розвитку ДПП в Україні, серед яких правова невизначеність, адміністративні бар'єри, недостатня інституційна підтримка та складність розподілу ризиків між партнерами.

Актуальні фінансові параметри медичної галузі в межах бюджетного планування на 2026 рік визначені в нормативно правових документах МОЗ України [2], тоді як спільна група експертів Світового банку та ВООЗ [9] оцінює життєздатність обраної моделі фінансування в умовах повоєнного відновлення. Привертає увагу підхід Олійник А. [5], який фокусує увагу на ідентифікації корупційних ризиків та розробці антикорупційних запобіжників у процесі інвестування. Економічний ракурс доповнюють Забаштанський М. М., Коваль С. Л. [3], розглядаючи державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я як інструмент залучення приватних інвестицій на основі довгострокових договірних відносин із гарантіями державного фінансування, що відпові-

дає міжнародним підходам до контрактних моделей фінансування інфраструктурних проєктів.

Системне бачення інституційних бар'єрів пропонує Підгаєць С. В. [6], аналізуючи динаміку розвитку державно-приватних ініціатив. Компаративний аналіз польського досвіду модернізації лікарень здійснюють Kosycarz E. A., Nowakowska B. A. Та ін. [10], вказуючи на типові помилки при взаємодії з бізнесом.

Досвід Туреччини у реалізації масштабних госпітальних хабів та критичні фактори фінансової стійкості таких проєктів аналізують Тугба Доган Ердем, Зейнеп Біргонул, Гозде Білгін та Емре Джанер Акчай [8], що корелює з висновками аналітиків PPIAF [14]. Натомість у аналітичних звітах European Network on Debt and Development [11] застерігає від надмірного оптимізму, наводячи приклади невдалих кейсів PPP у міжнародній практиці.

Попри значну кількість напрацювань, наукового пошуку все ще потребують питання, що стосуються: системної класифікації перешкод реалізації PPP у поствоєнний період; узгодження тарифної політики НСЗУ з інвестиційними зобов'язаннями сторін; розробки дієвих механізмів державного управління соціально-політичними ризиками в процесі модернізації медицини.

Метою статті є ідентифікація та системний аналіз ключових економічних, інституційних та соціально-політичних перешкод на шляху реалізації проєктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України в умовах дії нового законодавства та розробка рекомендацій щодо їх подолання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) чинна нормативно-правова база України, що регулює питання PPP та реформування системи охорони здоров'я; 2) наукові праці фахівців у галузі державного управління, економіки та медицини щодо досвіду впровадження спільних інвестиційних проєктів.

У процесі дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для виокремлення специфіки PPP у медичній сфері); системного підходу та структурно-функціонального аналізу (для диференціації перешкод за трьома вимірами); логічного узагальнення (для формування пропозицій щодо вдосконалення державної політики).

Виклад основного матеріалу. Правове регулювання взаємодії держави та бізнесу в Україні пройшло складний еволюційний шлях, який можна розділити на два етапи. До середини 2025 року базовим документом залишався Закон України «Про державно-приватне партнерство» (2010), який, попри численні спроби модернізації, залишався громіздким та малоефективним інструментом. Основною вадою старого законодавства була надмірна бюрократизація процедур запуску проєктів:

підготовка техніко-економічного обґрунтування та проходження всіх погоджень могли тривати 2–3 роки, що робило механізм непривабливим для швидкого відновлення інфраструктури. Крім того, суб'єктний склад публічних партнерів був обмежений переважно органами державної влади та місцевого самоврядування, що створювало юридичні перепони для лікарень, які функціонують як окремі юридичні особи.

Поворотним моментом у реформуванні галузі стало прийняття 19 червня 2025 року нового Закону України № 4510-IX «Про публічно-приватне партнерство», який набрав чинності 31 жовтня 2025 року. Цей нормативно-правовий акт здійснив не просто термінологічну заміну поняття «державно-приватне» на «публічно-приватне», а запровадив концептуально нову філософію партнерства, адаптовану до вимог воєнного та повоєнного часу [4].

Закон України про публічно-приватне партнерство (нова редакція 2025 р.) передбачає спрощені процедури реалізації проєктів відновлення та запровадження прискорених механізмів для інфраструктурних проєктів [4].

Одним з ключових аспектів Закону № 4510-IX стало розширення кола публічних партнерів. До цього переліку було офіційно включено державні та комунальні підприємства, а також господарські товариства публічного сектору (де частка держави перевищує 50%). Для сфери охорони здоров'я це є революційною зміною, оскільки абсолютна більшість медичних закладів в Україні в ході реформи була автономізована у Комунальні некомерційні підприємства. Надання КНП права виступати безпосереднім стороною договору ППП значно спрощує процедуру управління активами та скорочує ланцюжок прийняття рішень, який раніше замикався на сесіях місцевих рад [4].

Крім того, законодавець відмовився від вичерпного переліку дозволених сфер для ППП, перейшовши до принципу «дозволено все, що прямо не заборонено законом». Це остаточно легалізувало можливість реалізації проєктів у сфері охорони здоров'я, включаючи не лише будівництво інфраструктури, а й надання медичних та реабілітаційних послуг, що раніше викликало дискусії щодо можливості передачі клінічних функцій приватному оператору.

Закон № 4510-IX запровадив диференційований підхід до підготовки проєктів, розділивши їх на дві категорії:

1. *Звичайна процедура* передбачає класичні етапи підготовки концептуальної записки та повного ТЕО. Рішення про доцільність приймається протягом 90 днів.

2. *Спрощена процедура («Fast-track»)* застосовується для проєктів вартістю до 5,538 млн. євро, а також для проєктів відновлення інфраструктури, що реалізуються під час дії воєнного стану та протягом 7 років після його завершення. Ця процедура виключує

потребу необхідності розробки складного ТЕО, обмежуючись концептуальною запискою, а термін прийняття рішення скорочено до 45 днів.

Такий підхід є критично важливим для швидкої відбудови мережі амбулаторій, діагностичних центрів та малих лікарень, пошкоджених внаслідок бойових дій, дозволяючи залучати приватний капітал без багаторічних бюрократичних затримок. Водночас закон встановив запобіжник від лобізму приватних інтересів: ініціатива щодо запуску ППП тепер належить виключно публічному партнеру, що має захистити громади від нав'язування непотрібних проєктів бізнесом.

Незважаючи на прогресивність нового Закону № 4510-IX, його практична імплементація в медичній сфері нашою є на низку специфічних галузевих бар'єрів, які створюють правову невизначеність та стримують інвесторів.

Більшість українських лікарень функціонують у статусі Комунальних некомерційних підприємств. Згідно з Податковим кодексом України, цей статус звільняє їх від сплати податку на прибуток за умови, що всі доходи реінвестуються у розвиток закладу та статутну діяльність. Вхідження у проєкт приватного партнера, основною метою якого є отримання та виведення прибутку (дивідендів), створює ризик конфлікту зі статутом КНП. Податкові органи можуть трактувати спільну діяльність або розподіл доходів у рамках ППП як порушення умов неприбутковості, що загрожує лікарні втратою податкових пільг та значними фінансовими санкціями.

Ще більш фундаментальною проблемою є стаття 49 Конституції України, яка гарантує безоплатність медичної допомоги у державних та комунальних закладах і забороняє скорочення існуючої мережі. Будь-які спроби передачі майнового комплексу лікарні в довгострокове управління (концесію) часто стають об'єктом політичних спекуляцій. Опоненти реформ трактують це як «приховану приватизацію», поширюючи наративи про те, що після приходу інвестора всі послуги стануть платними. Хоча юридично ППП не змінює форми власності, актив залишається комунальним, а Програма медичних гарантій покриває послуги незалежно від форми власності надавача, ризик оскарження таких договорів у судах або відкриття кримінальних проваджень правоохоронцями залишається високим фактором тиску на інвесторів.

У сучасних моделях ППП приватний партнер часто бере на себе не лише будівництво та утримання будівлі, а й надання певних клінічних послуг. У цьому контексті виникає проблема чіткого юридичного розмежування відповідальності.

Наприклад, якщо приватний партнер встановлює МРТ-сканер у приміщенні комунальної лікарні та надає діагностичні послуги, виникає колізія: хто юридично є надавачем послуги пацієнту в рамках договору з НСЗУ. Якщо договір з НСЗУ підписано

з лікарнею, то лікарня отримує кошти від держави і повинна розрахуватися з приватним партнером за діагностику. Однак пряме перерахування коштів може трактуватися як закупівля послуг, що вимагає проведення тендеру згідно із Законом «Про публічні закупівлі», а не виконання договору ППП. Відсутність чіткого механізму взаєморозрахунків у межах єдиного тарифу змушує сторони використовувати складні юридичні конструкції, що підвищує ризики корупції та конфлікту інтересів. Експерти вказують на необхідність жорсткого розмежування функцій та запровадження антикорупційних запобіжників (декларування конфлікту інтересів) при укладанні таких змішаних договорів [7].

Окремим, але важливим сегментом партнерства є Договори керованого доступу (Managed Entry Agreements — MEA). Це угоди між державою та фармацевтичними виробниками, які дозволяють забезпечити доступ пацієнтів до інноваційних дороговартісних ліків. З 2021 року в Україні створено законодавчу базу для MEA та впроваджено обов'язкову Оцінку медичних технологій (НТА), що дозволило ДП «Медичні закупівлі України» розпочати практику таких закупівель.

Ключовою правовою особливістю MEA є конфіденційність ціни, що є стандартною вимогою глобальних виробників для захисту своїх ринків. Однак ця норма вступає у прямий конфлікт з вимогами українського антикорупційного законодавства та принципами прозорості публічних фінансів. Контролюючі органи (Держаудитслужба, Рахункова палата) часто розглядають засекречення ціни як потенційну корупційну схему. Це створює постійну інституційну напругу та стримує масштабування інструменту на нові терапевтичні групи, попри його доведену ефективність у країнах ЄС. Подальший розвиток цього напрямку потребує законодавчого закріплення «імунітету» для закупівельників при дотриманні процедур НТА та вдосконалення реєстрів пацієнтів для реалізації моделей оплати за результат (outcome-based agreements).

Економічні перешкоди. Економічна доцільність інвестиційних проєктів залишається наріжним каменем впровадження публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України, проте саме існуюча фінансова модель галузі формує найбільшу кількість бар'єрів для приватного капіталу. Ключовою проблемою є структурна невідповідність методології розрахунку тарифів Програми медичних гарантій (ПМГ) інвестиційній логіці довгострокових проєктів. Попри те, що у Державному бюджеті на 2026 рік видатки на охорону здоров'я збільшено до 258,6 млрд. грн, а бюджет ПМГ зріс до 191,6 млрд. грн, [2] структура тарифу НСЗУ продовжує базуватися на покритті операційних витрат (медикаменти, заробітна плата, комунальні послуги) і не містить інвестиційної складової, необхідної для амортизації капітальних вкладень у будівництво чи

дороговартісне обладнання [9]. У такій конфігурації приватний партнер, який залучає кредитні або власні кошти для створення інфраструктури, стикається з неможливістю легального повернення інвестицій виключно за рахунок тарифу НСЗУ, що робить масштабні проєкти планово збитковими. Це призводить до явища «збирання вершків», коли інвестори зацікавлені лише у вузьких високомаржинальних нішах, таких як лабораторна діагностика або МРТ/КТ дослідження, де собівартість дозволяє отримати прибуток навіть у межах тарифу або за рахунок тіньових доплат, залишаючи державі збиткові функції соціальної допомоги.

Ситуація ускладнюється неможливістю повноцінної імплементації моделі «плати за доступність», яка є золотим стандартом для проєктів соціальної інфраструктури у країнах ЄС та Великобританії. Ця модель передбачає, що публічний партнер здійснює регулярні фіксовані виплати приватному інвестору за експлуатаційну готовність об'єкта, незалежно від кількості пацієнтів, що гарантує стабільний грошовий потік. В Україні реалізація цього механізму блокується нормами Бюджетного кодексу, який фактично оперує однорічним циклом планування. Органи місцевого самоврядування, які виступають ініціаторами проєктів, не мають законодавчих інструментів для надання твердих фінансових гарантій на весь життєвий цикл проєкту (10–15 років). Відсутність механізму суверенних гарантій для муніципальних проєктів та дефіцитність місцевих бюджетів, де у 2026 році прогнозується розрив доходів на рівні 125,3 млрд. грн, роблять такі зобов'язання ризикованими для кредиторів [3; 6]. Як наслідок, банківський сектор продовжує орієнтуватися на короткострокове кредитування оборотного капіталу (частка якого сягає 50%), а не на довгострокове проєктне фінансування.

Додатковим фактором, що руйнує фінансову архітектуру ППП, є високі макроекономічні ризики, спричинені війною та нестабільністю національної валюти. Оскільки медичне обладнання та значна частина будівельних матеріалів імпортуються, капітальні витрати інвестора прив'язані до твердої валюти (долар/євро), тоді як доходи від НСЗУ фіксовані у гривні без механізму автоматичної індексації. Досвід Туреччини з проєктами «міських лікарень» демонструє, що валютні коливання можуть призвести до катастрофічного зростання навантаження на бюджет, тому українська держава уникає надання валютних гарантій. Водночас, висока облікова ставка та ризикова премія країни роблять вартість гривневого капіталу надмірно високою (понад 20% річних), а інструменти страхування воєнних ризиків від міжнародних організацій (MIGA, DFC) поки що покривають обмежену кількість пілотних проєктів, що вимагає впровадження інструментів змішаного фінансування із залученням донорських грантів для компенсації частини капітальних витрат [8; 14].

Інституційні та управлінські бар'єри. Навіть за наявності досконалої законодавчої бази та доступного фінансування, успішна реалізація проєктів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я може зазнати невдачі через критичний дефіцит інституційної спроможності на рівні муніципалітетів та системні корупційні ризики. Процес децентралізації, який передав заклади охорони здоров'я у власність територіальних громад, створив парадоксальну ситуацію: органи місцевого самоврядування отримали активи та повноваження, але не успадкували необхідної інституційної пам'яті та управлінських компетенцій для реалізації складних інвестиційних проєктів. Підготовка договору ППП докорінно відрізняється від стандартних процедур публічних закупівель і вимагає проведення глибокого фінансового моделювання, юридичного структурування розподілу ризиків та технічної експертизи, фахівці з яких зазвичай відсутні у штатному розписі типової міської ради чи комунальної лікарні. Залучення ж професійних зовнішніх консультантів є фінансово обтяжливим для місцевих бюджетів, що призводить до низької якості підготовки проєктної документації та, як наслідок, відсутності інтересу з боку системних інвесторів.

Крім того, відсутність стратегічного бачення на місцях призводить до хаотичної ініціації проєктів без прив'язки до реальної карти потреб регіону. Поширеною є практика, коли сусідні громади ініціюють дублюючі проєкти (наприклад, закупівля ангиографів чи МРТ), що призводить до розпорошення ресурсів, «канібалізації» пацієнтотоку та недоваження дороговартісного обладнання. Експерти Міжнародної фінансової корпорації та Світового банку наголошують, що запуску масових проєктів ППП має передувати розробка національного та регіональних майстер-планів госпітальної мережі, які б чітко визначали роль кожного закладу в маршруті пацієнта, проте наразі такий інтегрований підхід часто ігнорується на користь локальних політичних інтересів.

Інституційна слабкість тісно переплітається з корупційними ризиками, які супроводжують усі етапи життєвого циклу проєкту. Аналіз експертного середовища свідчить про поширення практики «керованої конкуренції», коли кваліфікаційні вимоги та технічні завдання в конкурсній документації штучно адаптуються під заздалегідь визначеного «інвестора», яким часто виступає компанія, афілійована з керівництвом лікарні або місцевими чиновниками [4; 9; 13]. Особливо високим є ризик прихованого конфлікту інтересів у моделях аутсорсингу діагностичних послуг, коли керівник департаменту охорони здоров'я або головний лікар може бути тінювим бенефіціаром приватного центру, що розміщується на території комунального закладу. У таких випадках механізм ППП фактично використовується для легалізації поборів: приватна структура, користую-

чись монополічним становищем та потоком пацієнтів державної лікарні, починає стягувати неформальні доплати за «покращений сервіс» або пріоритетне обслуговування, дискредитуючи саму ідею партнерства та порушуючи принципи рівного доступу до медичної допомоги.

Аналіз міжнародної практики впровадження публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я дозволяє ідентифікувати як ефективні моделі, так і системні ризики, актуальні для українського контексту. Показовим є досвід Туреччини, яка реалізувала масштабну програму будівництва «міських лікарень за моделлю BLT (Build-Lease-Transfer). Наукові дослідження вказують, що, попри модернізацію інфраструктури, ця модель створила значні фінансові загрози через вплив макроекономічних факторів. Зокрема, критичними ризиками було визначено коливання валютних курсів та волатильність інфляції, оскільки довгострокові зобов'язання держави перед інвесторами часто прив'язувалися до іноземної валюти, що в умовах девальвації національної грошової одиниці призводило до неконтрольованого зростання бюджетного навантаження [14; 15].

Водночас досвід Польщі, система охорони здоров'я якої має схожу архітектуру з українською НСЗУ, демонструє інші типи бар'єрів. Розвиток повноцінних інфраструктурних ППП у польському госпітальному секторі гальмується практикою короткострокового контрахування з боку публічного платника та низьким рівнем тарифів, що не покривають інвестиційні витрати. Це створює ситуацію невизначеності для приватного партнера, який не може гарантувати повернення інвестицій у довгостроковій перспективі. Крім того, глобальний аналіз проєктів, реалізованих за моделлю приватної фінансової ініціативи, зокрема у Великій Британії, свідчить про тенденцію до здорожчання вартості послуг для державного сектора порівняно з традиційними закупівлями, а також про ризики перекадання надмірних зобов'язань на бюджет у випадку банкрутства приватного оператора [6; 10].

Успішна реалізація ППП в Україні ускладнюється глибоко вкоріненими соціальними стереотипами та опором професійної спільноти. Попри конституційні гарантії безоплатної медицини, реальна структура фінансування галузі історично характеризувалася високою часткою приватних витрат. За даними міжнародних звітів, ще до початку повномасштабної війни частка витрат українських домогосподарств сягала 46,3%, що є одним із найвищих показників у Європі. Такий дисбаланс підриває довіру населення до реформ і створює підґрунтя для маніпуляцій щодо «приватизації» лікарень. Ситуація погіршується наявністю тіншової економіки всередині комунальних закладів: неформальні платежі, які, за деякими оцінками, могли складати до 53% загального фінансування, створюють потужний стимул для медичного персоналу опиратися запровадженню

прозорих моделей управління та фінансового контролю, притаманних проектам ППП [3; 11].

На тлі складнощів з інфраструктурними проектами, Україна демонструє прогрес у впровадженні специфічних форм партнерства у фармацевтичному секторі, зокрема Договорів керованого доступу (МЕА). З 2021 року було створено нормативну базу для проведення Оцінки медичних технологій, що дозволило державі закуповувати інноваційні препарати за конфіденційними цінами, використовуючи механізми розподілу ризиків з виробниками. Цей напрямок продовжує активно розвиватися: уряд анонсував розширення переліку лікарських засобів, що підлягають реімбурсації, з 1 квітня 2026 року, а також запровадження механізмів співоплати для певних видів дороговартісної терапії. Успіх МЕА доводить, що за наявності чіткої законодавчої рамки та політичної волі взаємодія держави і бізнесу може бути ефективною навіть в умовах обмежених ресурсів [16].

Висновки. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що практична реалізація механізмів публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України нашою хватується на комплекс взаємопов'язаних системних перешкод, які призводять до інвестиційної непривабливості. Економічна неефективність проектів, зумовлена відсутністю інвестиційної складової в тарифах НСЗУ та високими валютними ризиками, посилюється критичною інституційною слабкістю територіальних громад і правовою невизначеністю щодо довгострокових фінансових зобов'язань держави. Прийняття нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» створило необхідну норматив-

ну рамку для запуску проектів відновлення, проте без синхронізації з бюджетною та тарифною політикою ці законодавчі зміни ризикують залишитися декларативними. Водночас аналіз міжнародного досвіду, зокрема Туреччині та Польщі, застерігає від сліпого копіювання масштабних інфраструктурних проектів без адаптації до реальних фінансових можливостей української економіки. Інформація про ці ризики дозволяє виявити потенційно небезпечні зони фінансової відповідальності та запобігти операційним відхиленням, які в подальшому впливатимуть на сталість надання медичних послуг населенню.

З метою подолання управлінської кризи на місцях доцільно створити спеціалізований підрозділ підтримки ППП при Агенції відновлення або Міністерстві охорони здоров'я, який забезпечуватиме громади типовими проектними рішеннями та юридичним супроводом, компенсуючи дефіцит компетенцій і забезпечення прозорості через впровадження стандартів розкриття бенефіціарів та проведення широкої комунікаційної кампанії серед населення.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці конкретного порядку інтеграції механізму «плати за доступність» у середньострокове бюджетне планування, а також на методиці розрахунку інвестиційної надбавки до тарифів Програми медичних гарантій. Окремого вивчення потребує створення типових алгоритмів оцінки спроможності територіальних громад до управління ППП-проектами. Це надасть змогу покращити нормативно-правове та організаційне забезпечення модернізації медичної інфраструктури, забезпечивши баланс інтересів держави, приватного інвестора та пацієнта.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Вашев О. Є., Хижняк С. В. Державно-приватне партнерство: концептуальні засади та особливості впровадження в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 68–82. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05>
2. Державний бюджет на 2026 рік прийнято парламентом: на сферу охорони здоров'я передбачено 258,6 млрд. *МОЗ України*. 2025. URL: <https://moz.gov.ua/uk/derzhavnij-byudzheth-na-2026-rik-prijnyato-parlamentom-na-sferu-ohoroni-zdorov-ya-peredbacheno-258-6-mlrd> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Забаштанський М. М., Коваль С. Л. Державно-приватне партнерство як інструмент фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.12> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1269> (дата звернення: 10.02.2026).
4. Про публічно-приватне партнерство : Закон України № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
5. Олійник А. Кримінально-правова характеристика суб'єкта корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень у сфері охорони здоров'я. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2024. Том. 11, № 3 (43), С. 168–177. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2024.43.168>

6. Підгаєць С.В., Сіташ Т.Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я. *Економіка розвитку*. 2012. № 3. С. 32–37. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1356> (дата звернення: 11.02.2026).
7. Avila C. Implementing health financing policies to overhaul the healthcare delivery system in Ukraine. *Journal of Hospital Management and Health Policy*. 2021. Vol. 5, No. 2. URL: <https://jhmhp.amegroups.org/article/view/6656/pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
8. Dogan Erdem T., Birgönül Z., Bilgin G., Akçay E. C. Exploring the Critical Risk Factors of Public-Private Partnership City Hospital Projects in Turkey. *Buildings*. 2024. Vol. 14, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14020498>
9. Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery. *WHO & World Bank Joint Report*. 2024. URL: <https://moz.gov.ua/en/who-and-the-world-bank-present-a-report-assessing-progress-in-implementing-the-reform-of-financing-the-ukrainian-healthcare-system-in-the-context-of-war> (дата звернення: 05.03.2026).
10. Kosycarz E.A., Nowakowska B.A., Mikołajczyk M.M. Evaluating opportunities for successful public-private partnership in the healthcare sector in Poland. *Journal of Public Health (Berl.)*. 2019. Vol. 27. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10389-018-0920-x>
11. History RePPeated — How Public Private Partnerships are failing. Analytical Report European Network on Debt and Development 2018. URL: <https://www.eurodad.org/historyrepeated> (дата звернення: 05.03.2026).
12. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine. *World Bank Joint Report* 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099839003082435292> (дата звернення: 09.02.2026)
13. Vashev O., Khyzhniak S. Efficiency of public-private partnership in reforming the health care system: global experience and prospects for Ukraine. *SWorldJournal*. 2024. 2(27–02). P. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-27-00-025>
14. Turkey Healthcare PPP Program: Lessons Learned and Risk Allocation Analysis. Washington, D.C.: World Bank Group, 2015. URL: <https://www.ppiaf.org/documents/4226> (дата звернення: 19.02.2026).
15. Ukraine advances access to innovative therapies through HTA and managed entry agreements. *CMS Law-Now*. 2025. URL: <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-advances-access-to-innovative-therapies-through-hta-and-managed-entry-agreements> (дата звернення: 10.02.2026).
16. Ukraine expands medical outpatient reimbursement in 2026 and introduces 50% co-payment for selected therapies. *CMS Law-Now*. 2026. URL: https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-expands-medical-outpatient-reimbursement-in-2026-and-introduces-50-co-payment-for-selected-therapies?utm_source=chatgpt.com/ (дата звернення: 10.02.2026).
17. Ukrainian Healthcare System in 2024: A Comprehensive Report. *Swecare*. 2024. URL: https://www.swecare.se/projekt/strengthening-ukraines-healthcare-system/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.02.2026)

References

1. Vashev, O.Ye., & Khyzhniak, S.V. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: kontseptualni zasady ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini [Public-private partnership: Conceptual principles and features of implementation in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, (2(36)), 68–82. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05> [in Ukrainian].
2. Ministry of Health of Ukraine. (2025). Derzhavnyi biudzheth na 2026 rik pryiniato parlamentom: na sferu okhorony zdorovia peredbacheno 258,6 mlrd [The state budget for 2026 has been adopted by the parliament: UAH 258.6 billion allocated to healthcare]. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/derzhavniy-byudzheth-na-2026-rik-prijnyato-parlamentom-na-sferu-okhorony-zdorov-ya-peredbacheno-258-6-mlrd> [in Ukrainian].
3. Zabashtanskyi, M.M., & Koval, S.L. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument finansovoho zabezpechennia rozvytku sfery okhorony zdorovia [Public-private partnership as a tool for financial support of healthcare development]. *Efektivna ekonomika*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.12> [in Ukrainian].
4. Law of Ukraine. (n.d.). *On public-private partnership* (No. 4510-IX). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> [in Ukrainian].
5. Oliynyk, A. (2024). Kryminalno-pravova kharakterystyka subiekta koruptsiinykh ta poviazanykh z koruptsiieiu pravoporushen u sferi okhorony zdorovia [Criminal law characteristics of the subject of corruption and corruption-related offenses in healthcare]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya: Yurydychni nauky, 11(3(43)), 168–177. <https://doi.org/10.23939/law2024.43.168> [in Ukrainian].
6. Pidhaiets, S.V., & Sitash, T.D. (2012). Problemy ta perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v systemi okhorony zdorovia [Problems and prospects of public-private partnership development in healthcare]. *Ekonomika rozvytku*, (3), 32–37. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1356> [in Ukrainian].
7. Avila, C. (2021). Implementing health financing policies to overhaul the healthcare delivery system in Ukraine. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 5(2). Retrieved from <https://jhmhp.amegroups.org/article/view/6656/pdf>
8. Dogan, E.T., Birgönül, Z., Bilgin, G., & Akçay, E.C. (2024). Exploring the critical risk factors of public-private partnership city hospital projects in Turkey. *Buildings*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/buildings14020498>

9. World Health Organization, & World Bank. (2024). *Health financing in Ukraine: Reform, resilience and recovery*. Retrieved from <https://moz.gov.ua/en/who-and-the-world-bank-present-a-report-assessing-progress-in-implementing-the-reform-of-financing-the-ukrainian-healthcare-system-in-the-context-of-war>
10. Kosycarz, E. A., Nowakowska, B. A., & Mikołajczyk, M. M. (2019). Evaluating opportunities for successful public-private partnership in the healthcare sector in Poland. *Journal of Public Health*, 27, 1–9. <https://doi.org/10.1007/s10389-018-0920-x>
11. European Network on Debt and Development. (2018). *History rePPPeated — How public private partnerships are failing*. Retrieved from <https://www.eurodad.org/historyrepppeated>
12. World Bank. (2023). *Private sector opportunities for a green and resilient reconstruction in Ukraine*. Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099839003082435292>
13. Vashev, O., & Khyzhniak, S. (2024). Efficiency of public-private partnership in reforming the health care system: Global experience and prospects for Ukraine. *SWorldJournal*, 2(27–02), 27–36. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-27-00-025>
14. World Bank Group. (2015). *Turkey healthcare PPP program: Lessons learned and risk allocation analysis*. Retrieved from <https://www.ppiaf.org/documents/4226>
15. CMS Law-Now. (2025). *Ukraine advances access to innovative therapies through HTA and managed entry agreements*. Retrieved from <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-advances-access-to-innovative-therapies-through-hta-and-managed-entry-agreements>
16. CMS Law-Now. (2026). *Ukraine expands medical outpatient reimbursement in 2026 and introduces 50% co-payment for selected therapies*. Retrieved from <https://cms.law/en/ukr/legal-updates/ukraine-expands-medical-outpatient-reimbursement-in-2026-and-introduces-50-co-payment-for-selected-therapies>
17. Swecare. (2024). *Ukrainian healthcare system in 2024: A comprehensive report*. Retrieved from <https://www.swecare.se/projekt/strengthening-ukraines-healthcare-system/>

Дата першого надходження статті до видання: 07.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 07.04.2026

Дата публікації: 15.04.2026

УДК 351:378.014.5:327:355.01

Коростельов Євген Миколайович*кандидат технічних наук,**доцент кафедри геоінформаційних технологій та космічного моніторингу Землі,**декан факультету міжнародної інтеграції та академічної мобільності**Національний аерокосмічний університет**«Харківський авіаційний інститут»***Korostelov Yevhen***PhD in Technical Sciences,**Associate Professor of the Department of Geoinformation Technologies and Space Monitoring of the Earth,**Dean of the Faculty of International Integration and Academic Mobility**National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»*

ORCID: 0000-0002-9589-8196

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-3-68-26

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

INTERNATIONALISATION OF HIGHER EDUCATION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті досліджено інтернаціоналізацію вищої освіти як об'єкт державного управління. Обґрунтовано, що в сучасних умовах інтернаціоналізація перестає бути лише інструментом академічної мобільності або міжнародного позиціонування закладів вищої освіти та набуває значення комплексного напрямку державної освітньої політики. Визначено, що управлінський зміст інтернаціоналізації охоплює нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, фінансову підтримку, інформаційно-комунікаційний супровід, механізми забезпечення якості, розвиток академічної мобільності, участь у міжнародних освітніх і наукових програмах, а також формування умов для інтеграції України до Європейського простору вищої освіти. Обґрунтовано, що в умовах безпекових викликів інтернаціоналізація вищої освіти виконує не лише інтеграційну, а й стабілізаційну, репутаційну, ресурсну та безпекову функції. Запропоновано розглядати інтернаціоналізацію вищої освіти як багаторівневий об'єкт державного управління, що формується на стратегічному, інституційному та операційному рівнях і потребує системного поєднання правових, організаційних, фінансових, інформаційних та моніторингових механізмів. Інтернаціоналізацію доцільно розглядати як сферу формування державної політики, координації суб'єктів, розподілу повноважень, ресурсного забезпечення та моніторингу результативності.

Вступ. Інтернаціоналізація вищої освіти є одним із ключових напрямів модернізації національних освітніх систем, оскільки забезпечує їх відкритість, конкурентоспроможність, академічну взаємодію та інтеграцію у світовий освітньо-науковий простір. Для України ця проблематика набула особливої актуальності в умовах європейської інтеграції, воєнного стану, демографічних змін, міграційних процесів і необхідності збереження академічного потенціалу.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування інтернаціоналізації вищої освіти як об'єкта державного управління та визначення її основних управлінських характеристик в умовах безпекових викликів.

Матеріали і методи. У дослідженні використано законодавчі та стратегічні документи України у сфері вищої освіти, документи Європейського простору вищої освіти, наукові праці з проблем інтернаціоналізації та державного управління. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, структурно-функціональний, порівняльний та логіко-узагальнювальний підходи, що дозволили визначити рівні управління, суб'єктів, функції інтернаціоналізації, відмінності між традиційним і управлінським підходами та сформулювати узагальнені висновки.

Результати. Уточнено зміст інтернаціоналізації вищої освіти як об'єкта державного управління. Визначено її основні управлінські ознаки, функції, рівні реалізації та механізми державного впливу. Запропоновано підхід до розгляду інтернаціоналізації як системного процесу, що поєднує державну політику, інституційну спроможність закладів вищої освіти, міжнародне партнерство та безпекову стійкість.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення концептуальної моделі державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти України в умовах безпекових викликів, визначення індикаторів її результативності та обґрунтування адаптивних механізмів управління міжнародною діяльністю закладів вищої освіти.

Ключові слова: інтернаціоналізація вищої освіти, державне управління, об'єкт державного управління, безпекові виклики, механізми державного управління, багаторівневе управління, управлінські функції інтернаціоналізації, стійкість вищої освіти.

Summary. The article examines the internationalisation of higher education as an object of public administration. It is substantiated that, under modern conditions, internationalisation is no longer limited to academic mobility or the international positioning of higher education institutions, but becomes a complex direction of state educational policy. The managerial content of internationalisation includes regulatory support, institutional coordination, financial support, information and communication instruments, quality assurance mechanisms, academic mobility, participation in international educational and research programmes, and the creation of conditions for Ukraine's integration into the European Higher Education Area. It is argued that under security challenges, the internationalisation of higher education performs not only an integration function but also stabilising, reputational, resource-related and security-related functions. The article proposes to consider the internationalisation of higher education as a multilevel object of public administration formed at strategic, institutional and operational levels and requiring a systematic combination of legal, organisational, financial, information and monitoring mechanisms.

Introduction. The internationalisation of higher education is one of the key directions of modernising national education systems, as it ensures openness, competitiveness, academic cooperation and integration into the global educational and research area. For Ukraine, this issue has become particularly relevant in the context of European integration, martial law, demographic changes, migration processes and the need to preserve academic potential.

Purpose. The purpose of the article is to theoretically substantiate the internationalisation of higher education as an object of public administration and to identify its main managerial characteristics under security challenges.

Materials and Methods. The study is based on Ukrainian legislative and strategic documents in the field of higher education, documents of the European Higher Education Area, and scientific publications on internationalisation and public administration. The methodological framework includes systemic, institutional, structural-functional, comparative and logical generalisation methods.

Results. The content of the internationalisation of higher education as an object of public administration is clarified. Its main managerial features, functions, levels of implementation and mechanisms of state influence are identified. An approach is proposed to consider internationalisation as a systemic process combining state policy, institutional capacity of higher education institutions, international partnership and security resilience.

Discussion. Further research should focus on developing a conceptual model of public administration of the internationalisation of higher education in Ukraine under security challenges, defining indicators of its effectiveness and substantiating adaptive mechanisms for managing the international activities of higher education institutions.

Key words: internationalisation of higher education, public administration, object of public administration, security challenges, public administration mechanisms, multilevel governance, managerial functions of internationalisation, resilience of higher education.

Постановка проблеми. Інтернаціоналізація вищої освіти упродовж останніх десятиліть стала одним із провідних чинників трансформації національних систем освіти. Вона пов'язана з посиленням академічної мобільності, розвитком спільних освітніх програм, участю університетів у міжнародних дослідницьких мережах, залученням іноземних здобувачів освіти, поширенням англomовного навчання, цифровізацією освітнього процесу та формуванням глобального ринку освітніх послуг [8; 9; 10]. Водночас для державного управління інтернаціоналізація є не лише освітнім або академічним явищем, а й важливим напрямом державної політики, що впливає на конкурентоспроможність країни, якість людського капіталу, міжнародну суб'єктність та інтеграцію до європейського простору [17; 15; 18].

Для України проблема інтернаціоналізації вищої освіти має особливу управлінську вагу. З одного боку, європейський вибір держави передбачає поглиблення участі у Європейському просторі вищої освіти, гармонізацію процедур забезпечення якості, розвиток академічної мобільності, визнання кваліфікацій та розширення міжнародного партнерства [24; 22; 5]. З іншого боку, повномасштабна війна, безпекові ризики, вимушене переміщення учасників освітнього процесу, руйнування освітньої інфраструктури, скорочення контингенту іноземних здобувачів і ризики втрати академічного потенціалу змінюють зміст та пріоритети інтернаціоналізації [2; 7].

За таких умов інтернаціоналізація вищої освіти потребує осмислення як специфічного об'єкта державного управління [23; 1; 17]. Йдеться про необхідність формування системи цілей, принципів, механізмів, інструментів і показників результативності, які дозволяють перетворити міжнародну діяльність закладів вищої освіти з переважно інституційної ініціативи на узгоджений напрям державної політики. Особливої

актуальності набуває визначення того, які саме характеристики інтернаціоналізації роблять її об'єктом державного управління, які суб'єкти впливають на її реалізацію, які механізми забезпечують результативність, а також яким чином безпекові виклики трансформують її функції. Наукова проблема полягає у недостатньому обґрунтуванні інтернаціоналізації вищої освіти як самостійного об'єкта державного управління в умовах безпекових викликів

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика інтернаціоналізації вищої освіти є предметом активного наукового обговорення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. У міжнародному науковому дискурсі інтернаціоналізацію розглядають як процес інтеграції міжнародного, міжкультурного та глобального виміру в цілі, функції та зміст вищої освіти. Таке розуміння дозволяє відійти від вузького трактування інтернаціоналізації як фізичної мобільності та розглядати її як системну характеристику розвитку університетів і державної освітньої політики.

Серед українських дослідників проблематики інтернаціоналізації вищої освіти вагоме місце посідають праці М. Дебич [15], у яких систематизовано теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти, розкрито міжнародний досвід та визначено напрями його адаптації до українських умов. Дослідження Л. Горбунової [16], А. Вербицької [17] та А. Сбруєвої [18] є важливими для розуміння інтернаціоналізації як комплексного процесу, пов'язаного з глобалізацією, європейською інтеграцією, стратегічним розвитком вищої освіти та формуванням міжкультурного освітнього середовища.

Питання модернізації управління вищою освітою, забезпечення якості та інтеграції України до Європейського простору вищої освіти розкрито у працях С. Калашнікової, В. Лугового, Ж. Таланової, І. Степаненко. Їхні дослідження дозволяють розглядати інтернаціоналізацію не лише як академічну мобільність, а як складову державної політики забезпечення якості, конкурентоспроможності та інституційної спроможності закладів вищої освіти.

Окремий напрям становлять праці І. Сікорської [16], С. Курбатова [20], С. Терпищого, Т. Костюк та І. Мигович [19], у яких інтернаціоналізація аналізується через розвиток університетських стратегій, міжнародне позиціонування, академічну культуру, глобальні трансформації освітнього простору та порівняльний досвід країн Європи. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо розробленим залишається саме державно-управлінський аспект проблеми — інтернаціоналізація вищої освіти як об'єкт державного управління в умовах безпекових викликів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування інтернаціоналізації вищої освіти як об'єкта державного управління та визначення її основних управлінських характеристик в умовах безпекових викликів.

Матеріали та методи. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та стратегічні документи України у сфері вищої освіти, зокрема Закон України «Про вищу освіту», Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, Порядок реалізації права на академічну мобільність [1; 2; 3], а також документи Європейського простору вищої освіти і Болонського процесу [6; 7; 5]. Окрему групу джерел становлять наукові праці з проблем інтернаціоналізації вищої освіти, публічного управління та освітньої політики.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, що дозволив розглядати інтернаціоналізацію як багаторівневий управлінський процес. Інституційний підхід використано для визначення суб'єктів, повноважень і форм взаємодії у сфері інтернаціоналізації. Структурно-функціональний аналіз дав змогу виокремити основні функції інтернаціоналізації як об'єкта державного управління. Метод порівняння використано для зіставлення традиційного та управлінського розуміння інтернаціоналізації. Логічне узагальнення застосовано для формулювання висновків і визначення перспектив подальших досліджень; системний підхід дав змогу визначити рівні управління; інституційний — суб'єктів; структурно-функціональний — функції; порівняльний — відмінність між традиційним і управлінським підходом

Виклад основного матеріалу. Інтернаціоналізація вищої освіти традиційно асоціюється з академічною мобільністю студентів, викладачів і науковців, розвитком міжнародних освітніх програм, участю у спільних дослідницьких проєктах і залученням іноземних здобувачів освіти [3; 4]. Проте сучасний зміст цього поняття є значно ширшим [9; 10; 11]. Інтернаціоналізація охоплює інтеграцію міжнародного виміру в освітню політику, стратегію розвитку закладів вищої освіти, зміст освітніх програм, систему забезпечення якості, наукову діяльність, кадрову політику, цифрову інфраструктуру, комунікацію та репутаційне позиціонування [11; 13; 15].

Як об'єкт державного управління інтернаціоналізація вищої освіти має низку специфічних ознак. По-перше, вона має стратегічний характер, оскільки пов'язана з довгостроковими цілями розвитку людського капіталу, європейської інтеграції та міжнародної конкурентоспроможності держави. По-друге, вона є міжсекторальним процесом, що поєднує освітню, наукову, міграційну, зовнішньополітичну, безпекову, економічну та інформаційну політики. По-третє, вона реалізується на різних рівнях: державному, регіональному, інституційному та індивідуальному. По-четверте, її результативність залежить не лише від активності закладів вищої освіти, а й від якості державного регулювання, фінансової підтримки, міжнародних угод, цифрових сервісів, процедур визнання та системи моніторингу.

Для обґрунтування інтернаціоналізації вищої освіти як об'єкта державного управління важливо

визначити її управлінські ознаки. Саме ці ознаки дають змогу відмежувати інтернаціоналізацію від сукупності окремих міжнародних заходів закладів вищої освіти та розглядати її як цілеспрямований напрям державної освітньої політики. У цьому контексті інтернаціоналізація має стратегічний, міжсекторальний, багаторівневий, ресурсозалежний, якісно орієнтований і безпеково чутливий характер [17; 2; 7]. Узагальнення зазначених характеристик подано в табл. 1.

Отже, наведені управлінські ознаки свідчать, що інтернаціоналізація вищої освіти не може розглядатися лише як внутрішня діяльність закладів вищої освіти [11; 17; 15]. Її результативність залежить від наявності державної стратегії, нормативно-правових умов, міжвідомчої координації, фінансової підтримки, системи забезпечення якості та механізмів управління ризиками. Це підтверджує необхідність її розгляду як самостійного об'єкта державного управління.

Управлінська природа інтернаціоналізації полягає в тому, що вона не може бути ефективною лише внаслідок окремих ініціатив університетів. Заклади вищої освіти можуть розробляти власні стратегії міжнародної діяльності, укладати договори про співпрацю, відкривати англомовні програми, брати участь у грантах та організовувати академічну мобільність [1; 16]. Однак системний розвиток інтернаціоналізації потребує державних умов: нормативного регулювання, фінансового стимулювання, прозорих процедур визнання, участі у міжнародних програмах, координації з європейськими структурами, державного просування української освіти та захисту інтересів учасників освітнього процесу [17; 23; 2].

У цьому контексті державне управління інтернаціоналізацією вищої освіти доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність органів державної вла-

ди, спрямовану на формування правових, організаційних, фінансових, інституційних, інформаційних і безпекових умов для інтеграції національної системи вищої освіти до європейського та світового освітньо-наукового простору [23; 1]. Таке управління має забезпечувати баланс між автономією закладів вищої освіти та стратегічними інтересами держави [1; 2].

Зміст інтернаціоналізації як об'єкта державного управління можна розкрити через сукупність основних функцій. Інтеграційна функція полягає у включенні української вищої освіти до Європейського простору вищої освіти та світових академічних мереж. Регуляторна функція передбачає встановлення правових правил академічної мобільності, визнання результатів навчання, реалізації спільних програм і міжнародного співробітництва. Координаційна функція забезпечує узгодження дій органів влади, закладів вищої освіти, міжнародних партнерів і донорських організацій. Ресурсна функція пов'язана із залученням фінансових, грантових, кадрових та інфраструктурних ресурсів для розвитку вищої освіти. Репутаційна функція полягає у формуванні позитивного міжнародного образу української вищої освіти. Безпекова функція в умовах війни набуває особливого значення, оскільки інтернаціоналізація стає інструментом підтримки академічної стійкості, збереження зв'язків із переміщеними студентами і викладачами, розвитку цифрової співпраці та міжнародної солідарності.

Управлінський зміст інтернаціоналізації вищої освіти доцільно розкривати через її функції [10; 11; 23]. Функціональний підхід дозволяє визначити, які саме суспільно значущі результати забезпечує інтернаціоналізація та чому вона потребує державного регулювання. В умовах безпекових викликів традиційні функції інтернаціоналізації — інтеграційна, регуляторна, координаційна, ресурсна

Таблиця 1

Управлінські ознаки інтернаціоналізації вищої освіти

Ознака	Зміст	Управлінське значення
Стратегічність	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку вищої освіти, людського капіталу та європейської інтеграції	Потребує державної стратегії, цільових програм та узгодження з пріоритетами розвитку держави
Міжсекторальність	Поеднання освітньої, наукової, зовнішньополітичної, міграційної, безпекової та інформаційної складових	Вимагає міжвідомчої координації та розподілу відповідальності між суб'єктами управління
Багаторівневність	Реалізація на державному, регіональному, інституційному та індивідуальному рівнях	Передбачає узгодження державної політики із стратегіями закладів вищої освіти
Ресурсозалежність	Необхідність фінансових, кадрових, інформаційних, організаційних та цифрових ресурсів	Потребує стабільних механізмів державної підтримки і стимулювання
Орієнтація на якість	Зв'язок із забезпеченням якості освітніх програм, академічним визнанням і міжнародними стандартами	Потребує інтеграції інтернаціоналізації у систему внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості
Безпекова чутливість	Залежність від воєнних, міграційних, кібернетичних, інформаційних і геополітичних ризиків	Вимагає ризик-орієнтованого управління та кризових протоколів

Джерело: власна розробка на основі нормативних і наукових джерел [1; 2; 7; 8; 11; 15; 17; 22; 24]

Таблиця 2

Функції інтернаціоналізації вищої освіти як об'єкта державного управління

Функція	Зміст функції	Очікуваний управлінський результат
Інтеграційна	Включення системи вищої освіти до європейського та світового освітньо-наукового простору	Поглиблення участі України у міжнародних освітніх і наукових мережах
Регуляторна	Нормативне забезпечення академічної мобільності, міжнародних програм і визнання результатів навчання	Зниження правової невизначеності та уніфікація процедур
Координаційна	Узгодження дій державних органів, ЗВО та міжнародних партнерів	Підвищення цілісності державної політики інтернаціоналізації
Ресурсна	Залучення фінансових, кадрових, грантових та цифрових ресурсів	Посилення спроможності ЗВО реалізовувати міжнародну діяльність
Репутаційна	Просування української вищої освіти у міжнародному середовищі	Зміцнення освітнього бренду України
Безпекова	Підтримка стійкості системи освіти в умовах війни та кризових ризиків	Збереження академічного потенціалу і міжнародної суб'єктності

Джерело: власна розробка на основі нормативних і наукових джерел [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 16; 17; 20; 21; 14]

та репутаційна — доповнюються безпековою функцією, пов'язаною із забезпеченням стійкості системи вищої освіти.

Таким чином, функції інтернаціоналізації вищої освіти відображають її подвійний характер. З одного боку, вона спрямована на інтеграцію української вищої освіти до європейського та світового освітньо-наукового простору. З іншого боку, в умовах війни та безпекових ризиків інтернаціоналізація виконує роль інструменту збереження академічного потенціалу, підтримки міжнародної суб'єктності держави та залучення зовнішніх ресурсів для розвитку й відновлення системи вищої освіти [7; 15; 17].

Важливою характеристикою інтернаціоналізації як об'єкта державного управління є її багаторівнева структура. На стратегічному рівні держава визначає цілі, пріоритети, нормативні засади, міжнародні зобов'язання та очікувані результати [1; 2]. На інституційному рівні формується система суб'єктів, відповідальних за реалізацію політики: Міністерство освіти і науки України, інші центральні органи виконавчої влади, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, заклади вищої освіти, міжнародні офіси, дипломатичні установи, європейські програми та партнерські організації [1; 24]. На операційному рівні реалізуються конкретні інструменти: академічна мобільність, спільні освітні програми, подвійні дипломи, міжнародні наукові проекти, англійські курси, віртуальна мобільність і цифрові освітні платформи [8; 3; 4].

Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного розуміння інтернаціоналізації як сукупності окремих міжнародних заходів. Вона постає як система управлінських відносин, у межах яких держава встановлює правила, створює умови, координує суб'єктів, підтримує ресурси, забезпечує моніторинг і коригує політику відповідно до змін зовнішнього середовища.

Багаторівневий характер інтернаціоналізації зумовлює необхідність розмежування управлінських рівнів її реалізації. На стратегічному рівні формуються цілі, пріоритети та нормативні засади державної політики. На інституційному рівні визначаються суб'єкти, відповідальні за реалізацію політики інтернаціоналізації, а також механізми їх взаємодії. На операційному рівні здійснюються конкретні форми міжнародної освітньої та наукової співпраці. Логіку взаємозв'язку зазначених рівнів подано на рис. 1.

Як видно з рис. 1, ефективність державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти залежить від узгодженості стратегічного, інституційного та операційного рівнів [23; 17; 11]. Якщо стратегічний рівень визначає загальні орієнтири та безпекові пріоритети, то інституційний забезпечує розподіл повноважень і координацію суб'єктів, а операційний — практичну реалізацію міжнародної діяльності через академічну мобільність, спільні програми, гранти, цифрову міжнародну освіту та наукові дослідження. Відсутність узгодженості між цими рівнями призводить до фрагментарності інтернаціоналізації та знижує результативність державної політики.

Особливого значення інтернаціоналізація набуває в умовах безпекових викликів. Для України війна змінила не лише умови функціонування закладів вищої освіти, а й саму логіку міжнародної співпраці. Якщо у мирний період інтернаціоналізація переважно орієнтувалася на академічний розвиток, залучення іноземних здобувачів та участь у міжнародних рейтингах, то в умовах війни вона виконує також функцію підтримки життєздатності системи вищої освіти [2; 7]. Міжнародні партнерства допомагають забезпечувати доступ до освітніх ресурсів, організовувати тимчасову академічну мобільність, підтримувати дослідницькі колективи, зберігати зв'язок із українськими студентами за кордоном та посилювати міжнародну адвокацію України [8; 10; 15].



Рис. 1. Рівні державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти

Джерело: власна розробка на основі нормативних і наукових джерел [1; 2; 11; 17]

З огляду на це доцільно говорити про трансформацію інтернаціоналізації від моделі розвитку до моделі стійкості [2; 7; 14]. Така модель не заперечує традиційних цілей міжнародної діяльності, проте доповнює їх завданнями кризового реагування, безпекової адаптації, захисту академічної спільноти, підтримки переміщених учасників освітнього процесу, цифровізації міжнародної взаємодії та збереження інституційної спроможності закладів вищої освіти.

У цьому контексті державне управління має забезпечити перехід від фрагментарної інтернаціоналізації до системної політики. Для цього необхідно визначити чіткі цілі, суб'єктів, інструменти, ресурси та індикатори результативності. Серед основних механізмів державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти доціль-

но виокремити нормативно-правовий, організаційний, інституційний, фінансово-економічний, інформаційно-комунікаційний, безпековий та моніторинговий механізми.

Реалізація інтернаціоналізації вищої освіти як напряму державної політики потребує застосування сукупності взаємопов'язаних механізмів державного управління [1; 23; 17]. Кожен із них виконує окрему функцію, однак їх результативність можлива лише за умови системної взаємодії. Нормативно-правовий механізм створює правила, організаційний та інституційний забезпечують координацію суб'єктів, фінансово-економічний формує ресурсну базу, інформаційно-комунікаційний сприяє просуванню української освіти, безпековий враховує ризики, а моніторинговий забезпечує оцінювання

Таблиця 3

Механізми державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти

Механізм	Основний зміст	Приклад управлінських інструментів
Нормативно-правовий	Формування правових умов міжнародної діяльності ЗВО	Закони, постанови, положення про мобільність, міжнародні угоди
Організаційний	Координація суб'єктів та процедур реалізації інтернаціоналізації	Міжвідомчі робочі групи, координаційні платформи, регламенти взаємодії
Інституційний	Розподіл повноважень і відповідальності між органами влади та ЗВО	Стратегії ЗВО, міжнародні офіси, центри підтримки партнерств
Фінансово-економічний	Ресурсне забезпечення міжнародної діяльності	Гранти, стипендії, співфінансування мобільності, підтримка проектів
Інформаційно-комунікаційний	Просування української вищої освіти та обмін даними	Національні портали, англомовні ресурси, цифрові платформи
Безпековий	Урахування ризиків і захист учасників міжнародної діяльності	Кризові протоколи, оцінка ризиків мобільності, кібербезпека
Моніторинговий	Оцінювання результативності інтернаціоналізації	Індикатори мобільності, міжнародних програм, грантів, партнерств, якості

Джерело: власна розробка на основі нормативних і наукових джерел [1; 2; 3; 5; 7; 8; 11; 17; 20; 21; 22]

результатів. Узагальнення цих механізмів подано в табл. 3.

Зазначені механізми доцільно розглядати не як ізольовані інструменти, а як цілісну систему державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти [11; 17; 23]. Їх поєднання дає змогу забезпечити узгодженість державної політики, інституційної діяльності ЗВО та міжнародної співпраці. Особливе значення в умовах безпекових викликів має інтеграція безпекового та моніторингового механізмів у загальну систему управління, оскільки саме вони забезпечують адаптивність державної політики, своєчасне виявлення ризиків і коригування управлінських рішень.

Нормативно-правовий механізм визначає базові правила реалізації інтернаціоналізації [1; 3]. Він охоплює правове регулювання академічної мобільності, процедур визнання результатів навчання, укладання міжнародних угод, створення спільних освітніх програм, участі у міжнародних проєктах і забезпечення академічної доброчесності. Його завданням є зменшення правової невизначеності та створення стабільних умов для міжнародної діяльності.

Організаційний та інституційний механізми пов'язані з координацією учасників процесу [16; 17]. Інтернаціоналізація не може бути результативною без узгодженої взаємодії центральних органів виконавчої влади, закладів вищої освіти, міжнародних партнерів, агенцій із забезпечення якості, дипломатичних установ і донорських організацій. Саме координація забезпечує перехід від окремих міжнародних проєктів до цілісної державної політики.

Фінансово-економічний механізм має забезпечувати ресурсну спроможність інтернаціоналізації [2; 8]. У практичному вимірі йдеться про підтримку академічної мобільності, співфінансування міжнародних проєктів, розвиток англійських програм, підтримку участі українських ЗВО у європейських альянсах, грантових конкурсах і дослідницьких програмах. Без належного фінансового забезпечення інтернаціоналізація залишається декларативною і нерівномірною, оскільки залежить переважно від можливостей окремих закладів освіти.

Інформаційно-комунікаційний механізм набуває особливого значення в умовах глобальної конкуренції за студентів, партнерства, гранти і репутацію. Українська вища освіта потребує системного міжнародного позиціонування, розвитку англійських цифрових ресурсів, єдиної інформаційної платформи про освітні можливості, прозорої комунікації щодо безпекових умов і демонстрації стійкості освітньої системи [14; 20; 21].

Безпековий механізм є специфічним для сучасного українського контексту. Він має включати оцінювання ризиків міжнародної мобільності, кризову комунікацію, цифрові інструменти підтримки учасників освітнього процесу, протоколи реагування на надзвичайні ситуації, захист персональних даних і кібербезпеку міжнародних освітніх платформ. У таких умовах без-

пека стає не зовнішнім обмеженням інтернаціоналізації, а її внутрішнім управлінським компонентом [2; 7].

Моніторинговий механізм забезпечує зворотний зв'язок між цілями політики та фактичними результатами [5; 22]. Індикаторами можуть бути кількість і якість міжнародних партнерств, обсяги академічної мобільності, кількість спільних програм, участь у міжнародних грантах, залучення іноземних здобувачів, частка освітніх програм з міжнародною складовою, рівень цифрової міжнародної співпраці, результати зовнішнього забезпечення якості, академічна репутація та рівень безпекової готовності ЗВО.

Таким чином, інтернаціоналізація вищої освіти як об'єкт державного управління є складною відкритою системою, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Вона потребує не лише підтримки університетських ініціатив, а й формування цілісної державної політики, здатної забезпечити узгодженість цілей, ресурсів, інструментів і результатів. В умовах безпекових викликів її значення посилюється, оскільки міжнародна освітня співпраця стає одним із засобів збереження, відновлення та розвитку національної системи вищої освіти.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що інтернаціоналізація вищої освіти є самостійним і складним об'єктом державного управління, оскільки має стратегічний, міжсекторальний, багаторівневий, ресурсозалежний, якісно орієнтований і безпеково чутливий характер. Її зміст виходить за межі академічної мобільності та охоплює нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, фінансову підтримку, міжнародне партнерство, забезпечення якості, інформаційне просування, цифрову взаємодію та безпекове управління.

Визначено, що управлінська природа інтернаціоналізації полягає у необхідності державного формування умов, правил, ресурсів і механізмів, які забезпечують інтеграцію української вищої освіти до європейського та світового освітньо-наукового простору. Запропоновано розглядати інтернаціоналізацію на стратегічному, інституційному та операційному рівнях, що дозволяє поєднати державну політику, діяльність закладів вищої освіти та конкретні інструменти міжнародної освітньої співпраці.

Доведено, що в умовах безпекових викликів інтернаціоналізація вищої освіти виконує не лише інтеграційну, а й стабілізаційну, ресурсну, репутаційну та безпекову функції. Вона сприяє збереженню академічного потенціалу, підтримці інституційної стійкості ЗВО, розвитку міжнародної солідарності, залученню ресурсів і зміцненню міжнародної суб'єктності України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням концептуальної моделі державного управління інтернаціоналізацією вищої освіти України в умовах безпекових викликів, обґрунтуванням системи індикаторів її результативності та визначенням адаптивних механізмів державної підтримки міжнародної діяльності закладів вищої освіти.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**ФІНАНСУВАННЯ:** Автори не отримували фінансування для цього дослідження.**ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ:** Не застосовується.**КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.**Література**

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.03.2026).
3. Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Академічна мобільність. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/osvita-za-kordonom/akademichna-mobilnist> (дата звернення: 28.03.2026).
5. The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2024-bologna-process-implementation-report> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Rome Ministerial Communiqué. European Higher Education Area and Bologna Process, 2020. URL: <https://eha.info/page-ministerial-conference-rome-2020> (дата звернення: 28.03.2026).
7. Tirana Communiqué. European Higher Education Area Ministerial Conference, 29–30 May 2024. URL: <https://eha.info/page-ministerial-conference-tirana-2024> (дата звернення: 28.03.2026).
8. Erasmus+ Programme Guide 2025. *European Commission*. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/erasmus-programme-guide> (дата звернення: 28.03.2026).
9. Knight J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*. 2004. Vol. 8, Issue 1. P. 5–31. DOI: <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
10. De Wit H., Hunter F., Howard L., Eggen-Polak E. *Internationalisation of Higher Education*. Brussels: European Parliament, 2015. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf) (дата звернення: 28.03.2026).
11. Hudzik J.K. *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. Washington, DC: NAFSA, 2011. URL: <https://www.nafsa.org/professional-resources/research-and-trends/comprehensive-internationalization-concept-action> (дата звернення: 28.03.2026).
12. Beelen J., Jones E. Redefining Internationalization at Home. *The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies* / eds. A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, P. Scott. Cham: Springer, 2015. P. 59–72. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5
13. Leask B. *Internationalizing the Curriculum*. London; New York: Routledge, 2015. 198 p.
14. Brandenburg U., De Wit H. The End of Internationalization. *International Higher Education*. 2011. No. 62. P. 15–17. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>
15. Дебич М. А. *Теоретичні засади інтернаціоналізації вищої освіти: міжнародний досвід* : монографія. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 408 с.
16. Інтернаціоналізація вищої освіти в Україні: методичні рекомендації / Л. Горбунова, М. Дебич, В. Зінченко, І. Сікорська, І. Степаненко, О. Шипко; за ред. І. Степаненко. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2016. 158 с.
17. Вербицька А. В. Проект національної стратегії інтернаціоналізації вищої освіти України: інтегрована модель. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1328> (дата звернення: 28.03.2026).
18. Сбруева А. А. Інтернаціоналізація вищої освіти: пріоритети комплексної стратегії Європейського Союзу. *Вища освіта України*. 2013. № 3. С. 89–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2013_3_14 (дата звернення: 25.03.2026).
19. Мигович І. В. *Процес інтернаціоналізації та його вплив на трансформацію національних систем вищої освіти країн Східної Європи кінця ХХ — початку ХХІ століття*: монографія. Старобільськ: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2020. 628 с.
20. Курбатов С. Університет світового класу як матеріалізація ідеї елітного навчального закладу ХХІ сторіччя. *Філософія освіти*. 2011. № 3. С. 11–18. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8419/1/TPUSS_2011_3_Kurbatov_Universytet%20svitovogo%20klasu.pdf (дата звернення: 28.03.2026).
21. Курбатов С. Між національним та глобальним: місія університету на просторовому перехресті. *Філософія освіти*. 2013. № 1. С. 193–205. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8752/1/spatial_intersection_kurbatov.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

22. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: монографія / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. 220 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Ocinka_yakosti_VO_v_umovah_evrointegrac_Monogr_IVO-2020-220p_avtors-kolektiv.pdf (дата звернення: 28.03.2026).

23. Мельниченко О. А. Теоретико-методологічні засади державного управління вищою освітою. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_12 (дата звернення: 28.03.2026).

24. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий, А. В. Ставицький, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова; за ред. В. Г. Кременя. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди»», 2014. 100 с.

25. Якість вищої освіти: теорія і практика : навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). *Law of Ukraine «On Higher Education»* No. 1556-VII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032: Order No. 286-r*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). *On approval of the Procedure for exercising the right to academic mobility: Resolution No. 579*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF>

4. Ministry of Education and Science of Ukraine. (n.d.). *Academic mobility*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/osvita-za-kordonom/akademichna-mobilnist>

5. European Commission/EACEA/Eurydice. (2024). *The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2024-bologna-process-implementation-report>

6. European Higher Education Area. (2020). *Rome Ministerial Communiqué*. Retrieved from <https://eha.info/page-ministerial-conference-rome-2020>

7. European Higher Education Area. (2024). *Tirana Communiqué*. Retrieved from <https://eha.info/page-ministerial-conference-tirana-2024>

8. European Commission. (2025). *Erasmus+ Programme Guide 2025*. Retrieved from <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/erasmus-programme-guide>

9. Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>

10. De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalisation of Higher Education*. Brussels: European Parliament. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU\(2015\)540370_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)

11. Hudzik, J. K. (2011). *Comprehensive Internationalization: From Concept to Action*. Washington, DC: NAFSA. Retrieved from <https://www.nafsa.org/professional-resources/research-and-trends/comprehensive-internationalization-concept-action>

12. Beelen, J., & Jones, E. (2015). Redefining internationalization at home. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P. Scott (Eds.), *The European Higher Education Area: Between Critical Reflections and Future Policies* (pp. 59–72). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5

13. Leask, B. (2015). *Internationalizing the Curriculum*. London; New York: Routledge.

14. Brandenburg, U., & De Wit, H. (2011). The end of internationalization. *International Higher Education*, 62, 15–17. <https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8533>

15. Debych, M. A. (2019). *Teoretychni zasady internatsionalizatsii vyshchoi osvity: mizhnarodnyi dosvid* [Theoretical foundations of higher education internationalization: International experience]. Nizhyn: PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].

16. Horbunova, L., Debych, M., Zinchenko, V., Sikorska, I., Stepanenko, I., & Shypko, O. (2016). *Internatsionalizatsiia vyshchoi osvity v Ukraini: metodychni rekomendatsii* [Internationalization of higher education in Ukraine: Methodological recommendations] (I. Stepanenko, Ed.). Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

17. Verbytska, A. V. (2018). *Proekt natsionalnoi stratehii internatsionalizatsii vyshchoi osvity Ukrainy: intehrovana model* [Draft national strategy for internationalization of higher education in Ukraine: An integrated model]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1328> [in Ukrainian].

18. Sbruieva, A. A. (2013). Internatsionalizatsiia vyshchoi osvity: priorytety kompleksnoi stratehii Yevropeiskoho Soiuzu [Internationalization of higher education: Priorities of the European Union's comprehensive strategy]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, 3, 89–95. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2013_3_14 [in Ukrainian].

19. Myhovych, I. V. (2020). *Protses internatsionalizatsii ta yoho vplyv na transformatsiiu natsionalnykh system vyshchoi osvity krain Skhidnoi Yevropy kintsia XX — pochatku XXI stolittia* [The process of internationalization and its impact on

the transformation of national higher education systems in Eastern European countries at the end of the 20th and beginning of the 21st century]. Starobilsk: Luhansk Taras Shevchenko National University [in Ukrainian].

20. Kurbatov, S. (2011). Universytet svitovoho klasu yak materializatsiia idei elitnoho navchalnoho zakladu XXI storichchia [World-class university as the materialization of the idea of an elite educational institution of the 21st century]. *Filosofia osvity*, 3, 11–18. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8419/1/TPUSS_2011_3_Kurbatov_Universytet%20svitovogo%20klasu.pdf [in Ukrainian].

21. Kurbatov, S. (2013). Mizh natsionalnym ta hlobalnym: misiia universytetu na prostorovomu perekhresti [Between the national and the global: The mission of the university at a spatial crossroads]. *Filosofia osvity*, 1, 193–205. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8752/1/spatial_intersection_kurbatov.pdf [in Ukrainian].

22. Vorobiova, O., Debych, M., Luhovyi, V., Orzhel, O., Sliusarenko, O., Talanova, Zh., & Tryma, K. (2020). *Mekhanizmy otsiniuvannia yakosti vyshchoi osvity v umovakh yevrointehratsii* [Mechanisms for assessing the quality of higher education in the context of European integration] (V. Luhovyi & Zh. Talanova, Eds.). Kyiv: Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Retrieved from https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Ocinka_yakosti_VO_v_umovah_evrointegrac_Monogr_IVO-2020-220p_avtors-kolektiv.pdf [in Ukrainian].

23. Melnychenko, O. A. (2012). Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Theoretical and methodological foundations of public administration of higher education]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_12 [in Ukrainian].

24. Zakharchenko, V.M., Kalashnikova, S.A., Luhovyi, V.I., Stavytskyi, A.V., Rashkevych, Yu.M., & Talanova, Zh.V. (2014). *Natsionalnyi osvitnii hlosarii: vyshcha osvita* [National educational glossary: Higher education] (2nd ed., V.H. Kremen, Ed.). Kyiv: Pleiady Publishing House [in Ukrainian].

25. Vasyliuk, A., & Dei, M. (Eds.). (2019). *Yakist vyshchoi osvity: teoriia i praktyka* [Quality of higher education: Theory and practice]. Kyiv; Nizhyn: PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 01.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 26.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026