

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 9 (62) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 9 (62)

Київ 2025

ББК 66.061.43
УДК 351
П88



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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2025

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

Редакція
Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

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

Редакційна колегія

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

- Крушельницька Таїсія Анатоліївна, Довженко Сергій**
ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ
РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ГРОМАД: ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ
ТА ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ 7

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

- Мойсіяха Андрій Валентинович**
ЗБІЛЬШЕННЯ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ..... 19

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

- Машненко Костянтин Анатолійович, Бантуш Вікторія Вікторівна**
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ..... 25

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

- Саєнко Ольга Олександрівна**
СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ШЛЯХ ДО СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ 34
- Сич Тетяна Володимирівна, Терент'єва Ольга Леонідівна**
ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ..... 40

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

- Мороз Володимир Васильович, Казюк Яніна Мирославівна, Макарова Вікторія Іванівна**
СТАН ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПУБЛІЧНОГО РЕАГУВАННЯ
НА ВИКЛИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... 46

ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

- Тесніков Олександр Михайлович, Фурсова Вікторія Анатоліївна**
ВІЙСЬКОВА ЛОГІСТИКА ТА ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ НАТО І БРИКС
У ФОРМУВАННІ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ПОСТАЧАНЬ 51

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

- Бойчук Олександр Віталійович**
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ
ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЛОКАЛІЗОВАНИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ 58

CONTENTS

HUMANITARIAN AND POLITICAL SECURITY OF THE STATE

Krushelnytska Taisiia, Dovzhenko Serhiy

LAND RELATIONS AND TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR
IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF REGIONS AND COMMUNITIES: INVESTMENT
ATTRACTIVENESS AND FINANCIAL CAPACITY 7

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Moysiyaha Andriy

INCREASING EMPLOYMENT LEVELS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS:
THE EUROPEAN INTEGRATION CONTEXT 19

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Mashnenkov Kostiantyn, Bantush Viktoriia

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING AND MONITORING STATE POLICY
ON STRENGTHENING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY 25

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Saienko Olga

SYNERGY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT
IN TERRITORIAL COMMUNITIES: A PATH TO SUSTAINABLE GROWTH..... 34

Sych Tetiana, Terentieva Olha

INNOVATIONS AND TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC
ADMINISTRATION 40

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

Moroz Volodymyr, Kazyuk Yanina, Makarova Viktoriya

HEALTH STATUS OF THE POPULATION AS A RESULT OF PUBLIC RESPONSE
TO CHALLENGES IN THE FIELD OF HEALTH CARE 46

PHILOSOPHY, METHODOLOGY, THEORY AND HISTORY OF THE FOUNDATIONS OF NATIONAL SECURITY OF THE STATE

Tesnikov Oleksandr, Fursova Viktoriya

MILITARY LOGISTICS AND THE GLOBAL ECONOMY: THE ROLE OF NATO AND BRICS
IN SHAPING A NEW SUPPLY ARCHITECTURE..... 51

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Boichuk Oleksandr

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE FIELD
OF PUBLIC PROCUREMENT OF LOCALIZED GOODS IN UKRAINE..... 58

УДК 352/354:332.7(477)

Крушельницька Таїсія Анатоліївна

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

Krushelnytska Taisiia

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

ORCID: 0000-0001-5581-1941

Довженко Сергій

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

Dovzhenko Serhiy

*postgraduate student of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0009-0009-9284-4123

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11422

ЗЕМЕЛЬНІ ВІДНОСИНИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ГРОМАД: ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ТА ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ

LAND RELATIONS AND TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT OF REGIONS AND COMMUNITIES: INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND FINANCIAL CAPACITY

Анотація. Вступ. Реформування земельних відносин в Україні та, викликана цим, потреба трансформації аграрного сектору, виступають базовими чинниками забезпечення продовольчої безпеки, раціонального використання природних ресурсів, зростання експортного потенціалу та формування інвестиційної привабливості територій. Тому дослідження системи розвитку регіонів і територіальних громад через взаємодію її ключових елементів, зокрема, земельних відносин, аграрного сектору, інвестиційної привабливості та фінансової спроможності регіонів і територіальних громад є вкрай актуальним.

Мета. Метою статті є аналіз земельних відносин та трансформації аграрного сектору в системі розвитку регіонів і громад у контексті посилення інвестиційної привабливості та фінансової спроможності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації українських дослідників; 2) нормативно-правові документи центральних органів виконавчої влади у сфері земельних відносин; 3) статистична інформація щодо суб'єктів аграрного сектору.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: 1) контент аналіз публікацій українських дослідників; 2) історичний; 3) аналіз суб'єктів аграрного сектору; 4) візуалізація і декомпозиція.

Результати. У цій статті сформульовано розуміння категорії розвитку регіонів і територіальних громад як системи інституційних, економічних, соціальних і просторових механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованого зростання та підвищення конкурентоспроможності територій. На цій підставі сформульована логіка взаємозв'язку підсистем у системі розвитку регіонів і територіальних громад.

На підставі аналізу етапів реформування земельних відносин в Україні, здійснено і аналізу динаміки банку землі ТОП-10 агрохолдингів у 2019–2025 рр. та виявлено загальні тенденції аграрного сектору, сформульовані ключові

напрями трансформації аграрного сектору, розроблена концептуальна динамічна модель системи розвитку регіонів і територіальних громад.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження теоретичної сутності і практичної реалізації інституційної спроможності ОМС.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, земельні відносини, земля, ринок землі, регіон, територіальні громада, аграрний сектор, конкурентоспроможність, інвестиції, інвестиційна привабливість, розвиток регіонів, розвиток територій, сталий розвиток, інституційна спроможність, фінансова спроможність.

Summary. Introduction. The reform of land relations in Ukraine and the resulting need for the transformation of the agrarian sector are basic factors in ensuring food security, rational use of natural resources, increasing export potential and forming the investment attractiveness of territories. Therefore, the study of the development system of regions and territorial communities through the interaction of its key elements, in particular, land relations, the agrarian sector, investment attractiveness and financial capacity of regions and territorial communities is extremely relevant.

Purpose. The purpose of the article is to analyze land relations and the transformation of the agrarian sector in the development system of regions and communities in the context of strengthening investment attractiveness and financial capacity.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) publications of Ukrainian researchers; 2) regulatory and legal documents of central executive bodies in the field of land relations; 3) statistical information on subjects of the agrarian sector.

The following scientific methods were used in the study: 1) content analysis of publications of Ukrainian researchers; 2) historical; 3) analysis of the subjects of the agricultural sector; 4) visualization and decomposition.

Results. This article formulates an understanding of the category of development of regions and territorial communities as a system of institutional, economic, social and spatial mechanisms aimed at ensuring balanced growth and increasing the competitiveness of territories. On this basis, the logic of the interconnection of subsystems in the development system of regions and territorial communities is formulated.

Based on the analysis of the stages of land relations reform in Ukraine, an analysis of the dynamics of the land bank of TOP-10 agricultural holdings in 2019–2025 was carried out and general trends in the agricultural sector were identified, key areas of transformation of the agricultural sector were formulated, and a conceptual dynamic model of the development system of regions and territorial communities was developed.

Discussion. Further scientific research is expected to investigate the theoretical essence and practical implementation of the institutional capacity of local government.

Key words: public management and administration, land relations, land, land market, region, territorial community, agricultural sector, competitiveness, investments, investment attractiveness, regional development, territorial development, sustainable development, institutional capacity, financial capacity.

Постановка проблеми. Україна, що виборює свою незалежність і територіальну цілісність, ключову роль у розвитку регіонів і територіальних громад відіграють інструменти формування фінансової спроможності й посилення інвестиційної привабливості для реалізації програм розвитку, які опираються на ефективне управління земельними ресурсами і розвиток аграрного сектору. Реформування земельних відносин та, викликана ним потреба трансформації аграрного сектору, виступають базовими чинниками забезпечення продовольчої безпеки, раціонального використання природних ресурсів, зростання експортного потенціалу та формування інвестиційної привабливості територій. Інвестиційна привабливість регіонів визначає здатність залучати внутрішній та зовнішній капітал, що є ключовою умовою створення робочих місць, розвитку інфраструктури, впровадження інновацій і посилення фінансової спроможності громад. Відповідно, фінансова спроможність громад виступає основою для ефективної реалізації місцевих стратегій розвитку, забезпечення стабільності бюджетів і підвищення якості життя населення. У сукупності ці елементи формують інтегровану систему розвитку територій,

від якої залежить стійкість економіки, збалансованість регіонального зростання та соціальна згуртованість суспільства.

Таким чином, дослідження системи розвитку регіонів і територіальних громад через реформування її ключових елементів, зокрема, земельних відносин, аграрного сектору, інвестиційної привабливості та фінансової спроможності регіонів і територіальних громад є вкрай актуальним з точки зору забезпечення ефективності державної, регіональної та місцевої політики, спрямованої на забезпечення розвитку регіонів, самодостатності територій, їх економічного зростання та фінансової стабільності України в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні питання соціально-економічного розвитку регіонів України, аналізу викликів та опрацюванню стратегічні перспектив розвитку територій присвячені роботи А. Крушельницького [1], В. Пленцака [1], В. Плахотнюка [2] та ін. Реформування земельних відносин і трансформація аграрного сектору у зв'язку із зняттям мораторію на продаж сільськогосподарських земель з початку відкриттям ринку постійно перебуває у центрі

уваги науковців. Так дослідженнями теоретико-прикладних аспектів земельних відносин опікувались такі провідні учені як О. Головня [3], С. Даців [4], М. Томашук [3] та ін. Методологічні засади розвитку сільських територій в умовах децентралізації земельних відносин розглядали В. Ільїн [5], А. Сава [5], Р. Ступень [6], Н. Ступень [6], І. Пономарчук [6], С. Роздимаха [5] та ін. Проблеми становлення ринку землі і ключові положення концепції державної програми розвитку земельних відносин визначили А. Третяк [7], В. Третяк [7], Ю. Скляр [7] Н. Капінос [7], Н. Третяк [7] та ін.

Проблеми формування фінансової спроможності територіальних громад та відхід від бюджетного патерналізму та пошук інноваційних інструментів і додаткових ресурсів для розвитку регіонів і громад Л. Григор'єва [8], І. Лопушинський [8], та ін., досліджень яких зосереджена на традиційних інструментах формування фінансової спроможності (податки, міжбюджетні трансферти). Такі інструменти формування місцевих бюджетів як боргові зобов'язання розглядає А. Мунько [9], а щодо використання нових інструментів, наприклад, криптовалюти, сформулювали свої пропозиції М. Ігнатенко [10], В. Коцур [10], та ін.

На сьогодні є достатньо ґрунтовних досліджень розвитку земельних відносин, аграрного сектору, посилення фінансової спроможності й інвестиційної привабливості регіонів і територій. Унікальність цієї статті полягає у тому, що ми розглядаємо процес розвитку регіонів і територіальних громад як гетерогенну систему, в якій взаємодіють складні специфічні елементи, піддаючись позитивному чи гальмівному впливу різноманітних чинників. Наразі такого представлення розвитку регіонів і територій в наукових дослідженнях є недостатньо.

Метою статті є аналіз земельних відносин та трансформації аграрного сектору в системі розвитку регіонів і громад у контексті посилення інвестиційної привабливості та фінансової спроможності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації українських дослідників; 2) нормативно-правові документи центральних органів виконавчої влади у сфері земельних відносин; 3) статистична інформація щодо суб'єктів аграрного сектору.

У ході дослідження було використано такі наукові методи: 1) контент аналіз публікацій українських дослідників з питань соціально-економічного розвитку регіонів України і земельних відносин — при визначенні змісту і складових системи розвитку системі розвитку регіонів і громад; 2) історичний — при аналізі етапів реформування земельних відносин в Україні; 3) аналіз суб'єктів аграрного сектору для виявлення тенденцій його розвитку; 4) візуалізація і декомпозиція при розробленні концептуальної динамічної моделі системи розвитку регіонів і територіальних громад.

Виклад основного матеріалу. Розвиток регіонів і територіальних громад є складною системою в якій взаємодіє сукупність елементів. Саме через взаємодію елементів реалізується процес розвитку та забезпечення збалансованого зростання та підвищення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад. До елементів системи розвитку регіонів і територіальних громад ми відносимо сукупність інституційних, економічних, соціальних і просторових інструментів і механізмів, які забезпечують формування земельних відносин, розвиток галузей економіки (особливо аграрного сектору, якщо йдеться про сільські громади), посилення фінансової спроможності й інвестиційної привабливості тощо.

Ці та інші елементи ми розглядаємо не ізольовано, а у взаємозв'язку, у логіці структурованої цілісності підсистем: «розвиток земельних відносин → трансформація аграрного сектору → посилення інвестиційної привабливості територій → формування фінансової спроможності органів місцевого самоврядування (далі — ОМС)». Ми розуміємо ці елементи як функціонуючі підсистеми системи розвитку регіонів і територіальних громад, які у взаємодії забезпечують досягнення мети розвитку територій. Логіка взаємозв'язку цих елементів (підсистем) у системі розвитку регіонів і територіальних громад візуалізовано на рис. 1.

Таким чином, розвиток регіонів і територіальних громад в умовах функціонування ринку сільськогосподарських земель і формування земельних відносин нового демократичного зразка визначається системною взаємодією таких ключових складових — громад як первинні суб'єкти управління земельними ресурсами, їх фінансової спроможності, аграрного



Рис. 1. Логіка взаємозв'язку підсистем у системі розвитку регіонів і територіальних громад

Джерело: складено авторами з урахуванням [1; 5; 6; 7]

бізнесу та інвестицій. Кожен із цих елементів виконує специфічні функції, але ключовим процесом є їхня взаємодія, за якої формується стійка модель розвитку. Взаємозв'язок цих складових формує синергію розвитку, де будь-який елемент посилює результати діяльності всієї системи: громади отримують фінансову спроможність і соціально-економічний розвиток, аграрний бізнес — розширює можливості виробництва, конкурентоспроможності, ринкової присутності у т.ч. й за рахунок програм сприяння і підтримки, а інвестори — привабливе і безпечне середовище для капіталовкладень. Модель взаємодії елементів сприяє підвищенню рівня життя населення, зменшенню міжрегіональних диспропорцій і забезпечує сталий розвиток як окремих територіальних громад, так і регіонів України в цілому.

Нами узагальнена схема взаємозв'язки між громадами, аграрним сектором та інвестиціями, а також ключові фактори, що їх поєднують (рис. 2).

Функціонування складної системи розвитку регіонів і громад як процес реалізується через низку законодавчих, адміністративних, ієрархічних і гетерархічних взаємозв'язків, які створюють багаторівневу систему. Таким чином, система розвитку регіонів і територіальних громад — це комплекс взаємопов'язаних елементів публічного управління, що забезпечують збалансоване економіко-соціальне посилення регіонів і територій через ефективне адміністрування земельних відносин, які потребують трансформації аграрного сектору, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення фінансової спроможності громад тощо. І найбільш важливим, базовим, елементом не лише розвитку, а, власне, фізичного існування регіонів і громад, є земля.

Земля — це фізична територія існування людської цивілізації і природного еко середовища, водночас, це й цінний багатofункціональний ресурс, від ефективного управління яким залежить сталий розвиток країни, її екологічна рівновага, інвестиційна привабливість та фінансова спроможність громад тощо. Україна має одну з найбільших у Європі площ сільськогосподарських угідь, що складає понад 70% території держави. Станом на 01.06.2025 р. в Україні «в державному земельному кадастрі зареєстровано всього земель 44,9 млн. га (74,4%)», земель сільськогосподарського призначення — «33,0 млн. га (77,2%)» [11, с. 2]. Земля несе ще й соціальне навантаження, тож через свою значущість постійно є об'єктом інформаційних викривлень і маніпуляцій, що призводить до збурення суспільства й створює інформаційні політично чи економічно вмотивовані бифуркації й уповільнює запровадження цивілізованих механізмів володіння нею, використання й розпорядження.

Аналіз етапів реформування земельних відносин, наведений в [12], показав, що в Україні, попри численні реформи упродовж всього періоду після відновлення незалежності, земельні відносини залишались непрозорими, забюрократизованими, просяканими корупційними ризиками та обтяженими регуляторними обмеженнями, найбільш згубним серед яких був мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення, введений у 2001 р. згідно Земельного кодексу № 2768-III [13]. Це призвело до того, що земля як ресурс використовувався недостатньо ефективно, а територіальні громади, регіони та й держава в цілому втрачали базову основу розвитку. Довгий час земельні ресурси викорис-

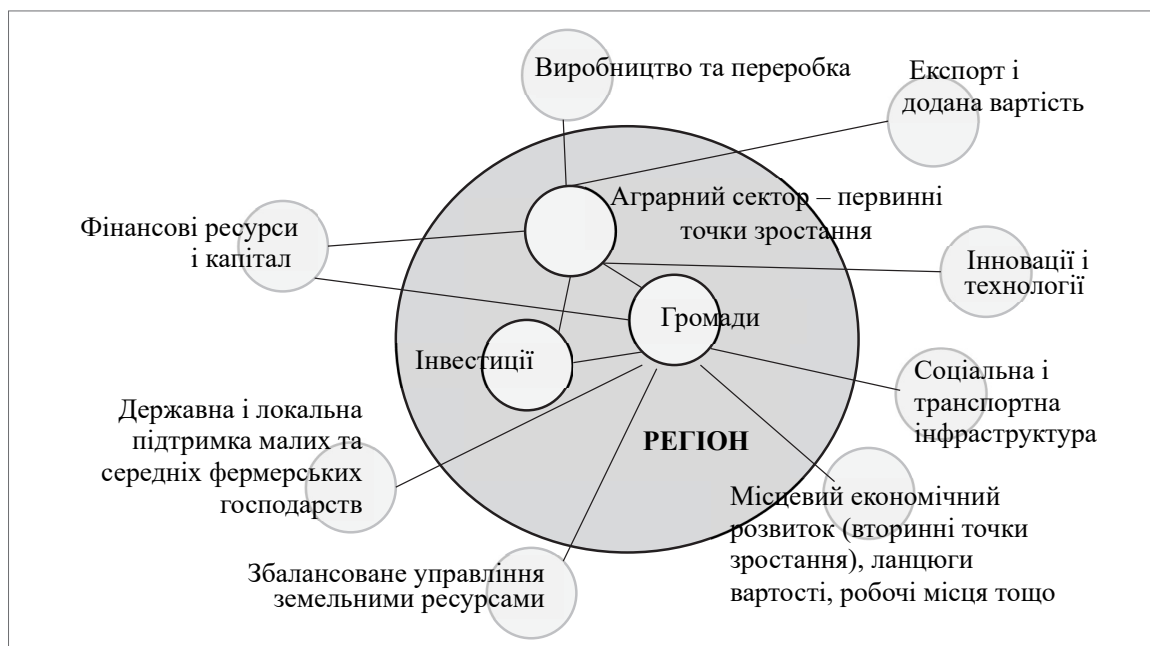


Рис. 2. Взаємозв'язки громад, аграрного бізнесу і інвестицій у системі розвитку регіонів і територій

Джерело: розроблено авторами

товувалися неефективно: відсутність ринку, тіньові схеми оренди, обмежений доступ до інвестицій тощо.

Суттєві зміни відбулись з початком децентралізації в Україні, яка започаткувала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, у тому числі й у сфері земельних відносин. Хоча за впливу різноманітних факторів негативного характеру, не всі громади були готовими реалізовувати нові можливості використання землі. Тут насамперед далися взнаки диспропорції розвитку регіонів і громад. Та найбільш руйнівними факторами стали нестача фахових кадрів з формування і реалізації земельної політики у публічній службі, відсутність кадастрової інформації чи запровадження прозорих механізмів управління земельними ресурсами, тяжіння до практики реалізації сумнівних операцій із землею, недобросовісна конкуренція серед провайдерів аграрного ринку тощо.

Попри те, що у процесі децентралізації та реформування системи управління в Україні у територіальних громадах з'явилися нормативні передумови для перетворення землі на джерело фінансової й економічної спроможності, процес дійсного розпорядження землею територіальними громадами (в особі ОМС) у 2018–2020рр. належно не запрацював, принаймні не набув належного масштабу. Це сталося через законодавчі обмеження, відсутність повної передачі повноважень від державних органів та недостатню інституційну і фінансову спроможність громад тощо. Ця теза ґрунтується на тому, що передача земельних ділянок до територіальних громад визначально передбачалась Постановою КМУ «Питання передачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад» від 31 січня 2018 р. № 60-р. [14], але процес передачі гальмувався, так як постанова так не містила чіткого механізму такої передачі, розмежування повноважень тощо. На сьогодні вона втратила чинність.

Докорінні зміни в управлінні та розпорядженні земельними ресурсами та демократизації земельних відносин стала дійсна передача земель сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів з державної власності у комунальну власність, яка внормована законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин» (2021) [15], який містить спрощений дієвий механізм цієї передачі. Саме передача земель в межах територіальних громад у комунальну власність (за винятком певних обмежень [15]) створила нові можливості для формування місцевих бюджетів (оренду, продаж земельних ділянок, встановлення сервітутів тощо) та визначила потребу формування нових інструментів і механізмів ефективного управління ними.

Ухвалення у 2020 р. закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України

щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» [16] та відкриття ринку землі з 2021 року стали переломним моментом у формуванні земельних відносин на основі ринкових і демократичних цінностей. Земля перестала бути «мертвим активом», а перетворюється на джерело стабільних доходів громадян, повноцінно реалізуючи їх право власності. З'явився механізм, що дозволяє встановлювати ринкову ціну на землю, залучати інвесторів, формувати прозорі відносини між власниками, орендарями, державою та учасниками ринку землі. Хоча на сьогодні сфера земельних відносин потребує подальших дій щодо такого:

- прозорого управління земельними ресурсами в територіальних громадах;
- подальшої цифровізації земельного кадастру, забезпечення його безпеки і доступності;
- інвентаризація земель, виконання документального забезпечення просторового планування та розкриття інформації для потенційних інвесторів щодо доступних земельних ділянок за типами greenfield і braunfield тощо.

Про дієвість цієї довгоочікуваної реформи говорить активність ринку землі, навіть попри війну й економічну кризу. Так, за 2021–2023рр., тобто з часу відкриття земельного ринку в Україні, було продано/придбано «567 322 га сільськогосподарської землі» [17], укладено «253 416 угод продажу земельних ділянок. Найбільше купували землю у 2023 році — 179 921 га. Середня ціна 1 га становить 41 тис. грн.» [17]. Серед регіонів-лідерів з кількості проданих/куплених земель сільськогосподарського призначення чільне місце посідає Полтавська область — «60,36 тис. га середньою ціною у 42,75 тис. грн за 1 га», на другому — Дніпропетровська область — «58,87 тис. га, на третьому — Харківська з 54,46 тис. га.» [17].

Земля, як основа сільського господарства і стратегічний актив, визначає спроможність регіонів і територіальних громад забезпечувати соціально-економічні потреби їх життєдіяльності і розвитку. Як стверджує О. Ботезат, «землі сільськогосподарського призначення — первісне джерело будь-якого багатства суспільства» [18, с. 21], це дозволяє визначаючи землю як об'єкт публічного управління і, водночас як ключовий економічний ресурс для громадян і для різних галузей, насамперед, аграрного сектору. Відповідно, мета ефективного використання землі як економічного ресурсу реалізується через аграрний сектор. Аграрний сектор України традиційно був експортно орієнтованою галуззю, забезпечуючи вагомому частину валютних надходжень і саме сільське господарство залишається ключовою сферою зайнятості та соціально-економічного розвитку у більшості регіонів.

З відкриттям ринку землі його учасники набули прозорих інструментів відслідковування обігу земель, ціни на землю, розмір орендної плати. Так,

згідно фінального аналітичного огляду «Земельний ринок в Україні» у червні 2025 р. «середня нормативна грошова оцінка ріллі склала 32395 грн/га [11, с. 2].

З січня 2024 р. відповідно із другим етапом земельної реформи ринок сільськогосподарських земель став відкритим для бізнесу, це стало переломним фактором для аграрного бізнесу. Відкриття ринку землі, попри численні інформаційні маніпуляції псевдо патріотичного характеру, надало потужного розвитку для розвитку територій. Насамперед, земля стала повноцінним об'єктом власності з можливістю вільного володіння, і розпорядження й обігу в умовах посилення прозорості ринку, може виступати заставою для кредитування тощо. Земля стає дієвим економічним активом для громадян, підприємств і ОМС і є основою розширення можливостей для інвестицій, за рахунок зменшення тіньових схем та зловживання у земельних відносинах. Водночас відкриття ринку підвищило конкуренцію за земельні ресурси, що сприяло зростанню вартості оренди. Так у червні 2025 р. «середньозважений розмір орендної плати за ділянки с/г призначення комунальної власності (на земельних торгах) 9306 грн/га» [11, с. 2]. Зазначимо, що відкриттю ринку землі передувала концентрація землі у розпорядженні великих сільськогосподарських підприємств і агрохолдингів, монополізація і залежність аграрного виробництва від декількох «гравців».

Загальною тенденцією аграрної сфери стало укрупнення сільськогосподарських підприємств. Укрупнення і концентрація земель упродовж років

чинності мораторію на продаж земель і створення агрохолдингів, які об'єднують групи економічно пов'язаних компаній, що здійснюють сільськогосподарську діяльність, виробництво, зберігання та продаж продукції, призвело до подальшого витіснення малих і середніх фермерів з аграрного ринку через обмеження їх доступу до земельних і фінансових ресурсів та технологій, формування соціальної нерівності у громадах і, зрештою, до загрози сільських територій. Тяжіння великих виробників до вирощування монокультур (соняшник, ріпак тощо) і їх подальший експорт без мінімальної обробки призводять до втрати доданої вартості, яка могла б бути отриманою в переробній промисловості, чим позбавляють ресурсів соціально-економічного розвитку не лише громади і регіони, а й в цілому Україну, перетворюючи її на експортера сировини, замість експортера продукції.

У таблиці 1 наведено динаміку банку землі, що є у користуванні (власність або оренда) ТОП-10 агрохолдингів України у 2019–2025 рр.

Як бачимо, за останні роки список 6-ти найбільших агрохолдингів не змінився, хоча деякі ТОП-спису диверсифікували свої активи (наприклад, Кернел створив Групу компаній «Енселко»), дехто втратив землю через окупацію (HarvEast втратив землі на Донеччині) ком. Багато хто з бенефіціарів агрохолдингів (наприклад, Ukrlandfarming) не прагнуть купувати землю, а орендують її, таким чином, мінімізуючи свої фінансові витрати і ризики безповоротних втрат активів, у тому числі, через тимчасову окупацію.

Таблиця 1

Динаміка банку землі ТОП-10 агрохолдингів України у 2019–2025 рр., тис. га

Компанія	Динаміка та зміна рангу банку землі ТОП-агрохолдингів за роками, тис.га (у дужках — місце в рейтингу поза ТОП-10)						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кернел	530	530	506	506	363	363	363
Ukrlandfarming	500	500	475 ↓	460	310	330	330
Агропросперіс (NCH)	396	300 ↓	300	300	300	290	290
МХП	370	370 ↑	370	370	362	351,6	360
Астарта-Київ	250	235	220	220	212	212	212
Контінентал Фармерз Груп	195	195	195	195	195	195	195
HarvEast	127	127 ↓	127 ↓	127	127	«24 лютого 2022 р. — землі компанії на Донеччині окуповані. Станом на лютий 2024 р. в обробітку у компанії 25 тис. га» [19]	
ІМК	123,9	123,9 ↓	120 ↓	120	120	120 ↓	116
Епіцентр Агро	121,4	160 ↑	160	160	160	167	167
УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО	120	120	120 (11)	120 (11)	108 (12)	108 (12)	108 (12)
Аграрні системні технології	110 (13)	110 (13)	150 ↑	150	150	150	150
ГК Енселко	«У 2022 р. активи Західного кластеру вийшли зі складу «Кернел», створивши Групу компаній «Енселко»» [19]					134 ↑	134

Джерело: складено авторами на підставі [19]

До того ж, згідно закону України № 552-IX від 31.03.2020 введено обмеження щодо загальної площі «земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності юридичної особи (крім банків) не може перевищувати загальної площі земельних ділянок сільськогосподарського призначення, які можуть перебувати у власності всіх її учасників (членів, акціонерів), але не більше десяти тисяч гектарів» [16]. Ця обставина змусила деяких великих землевласників продати або переоформити через продаж частину своєї земель. Так, упродовж 2024–2025 рр. агропідприємства продають землю. За рік початку відкриття ринку землі для бізнесу у 2024 р. 2554 земельних ділянок були продані [17]. Тобто це обмеження призвело до певної суперечності: замість зростання хвилі покупок після відкриття ринку землі, представники агробізнесу, особливо великі, ті що володіли значною кількістю земельних площ, продавали свої ділянки.

Проте зазначимо, що аграрний сектор безпосередньо впливає на формування податкової бази сільських і селищних територіальних громад. Податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок з фермерів, місцеві податки, частина податку на прибуток, орендна плата за землю ОМС, плата за користування водними та іншими природними ресурсами тощо — усе це наповнює бюджети громад. Водночас, зростання аграрного виробництва сприяє розвитку інфраструктури: будуються дороги, школи, лікарні, створюються соціальні програми тощо. Натомість, великі компанії й агрохолдинги, як правило, юридично не прив'язані до локацій земель, які вони оброблюють, тобто зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності в містах, інколи навіть в інших регіонах. Відтак, згідно Бюджетного кодексу України [20], і податки (окрім місцевих), які вони сплачують, зараховуються в бюджети територій за місцем реєстрації чим знижують податкові надходження на місцевому рівні. Загалом укрупнення сільськогосподарських підприємств, домінування великих груп, агрохолдингів уповільнює розвиток територіальних громад, оскільки великі агрохолдинги зменшують кількість робочих місць, акумулюють прибутки поза межами громад, посилюють монокультурне виробництво, тим самим не сприяють місцевому економічному розвитку тощо.

Водночас, малі та середні фермери, які локально розташовані в сільських територіальних громадах є ключовим джерелом наповнення місцевих бюджетів, часто не мали (подекуди і зараз не мають) достатніх ресурсів для викупу земельних ділянок, як правило, обмежені у забезпеченні технікою і дуже рідко мають повний цикл виробництва, переробки і продажу сільськогосподарської продукції, змушені продавати необроблену продукцію та іншим чином втрачати економічні вигоди. Таке відставання малого і середнього аграрного бізнесу потребує інноваційно-технологічної модернізації, впровадження точного

землеробства, цифрових технологій управління та автоматизації виробництва та формування локальних ланцюгів доданої вартості за рахунок розвитку переробки та кооперації, що створює робочі місця і залишає прибутки в громадах.

З іншого боку, використання в сільському господарстві таких технологій як GPS, дрони, супутники, сенсори та аналіз даних і створення карт полів тощо, дозволяють аграріям диференційовано керувати ресурсами є доволі дорогими. А війна, яка несе ризики втрати активів, робить ці технології для малого і середнього бізнесу практично недоцільними. Тому стимулювання, державна і локальна підтримка аграрного сектору, зокрема малих і середніх фермерських господарств, дозволяє забезпечити зайнятість населення в сільських громадах, розвивати переробну промисловість, створювати додану вартість на місцях та започатковувати точки економічного зростання в сільських територіях. Аграрні підприємства є базовими об'єктами, так як вони створюють умови для виникнення вторинних точок зростання, це, як правило, несільськогосподарські підприємства: об'єкти торгівлі, побутових послуг, готелі, туристичні локації, які є реалізацією інвестицій. Тим самим, отримують поштовх до розвитку сільські громади, українські села, які є носіями українського етносу, саме село зберігає культурну спадщину та традиції, формує людський потенціал і виступає основою розвитку регіонів.

Таким чином, аграрний сектор як складова розвитку громад і регіонів наразі потребує трансформації. Ключові напрями трансформації аграрного сектору, що виникли після запровадження ринку сільськогосподарських земель, і які сприятимуть розвитку регіонів і громад в умовах війни, наведена в табл. 2.

З урахуванням наведеного вважаємо, що наразі сформована потреба трансформації аграрного сектору, в якій держава, в особі центральних органів виконавчої влади, регіони, в особі обласних військово-цивільних адміністрацій, і громади, в особі ОМС, представників бізнесу і самих громадян, виступають суб'єктами управління земельними ресурсами та соціально-економічної інфраструктури. Причому саме громади виступають первинними суб'єктами управління земельними ресурсами, забезпечують доступ до земель як базового виробничого ресурсу, формують робочу силу й соціальні послуги, від рівня яких безпосередньо залежить якість життя населення.

У регіональному вимірі ефективне адміністрування земель громадами дозволяє по-перше, підвищувати фінансову спроможність через податкові надходження та орендну плату, і, по-друге, формування прозорих земельних відносин сприяє активізації місцевого економічного розвитку за рахунок підтримки регіональних і локальних продуктів чим створює позитивний інвестиційний імідж регіону чи територіальної громади.

Таблиця 2

Ключові напрями трансформації аграрного сектору

Напрями трансформації аграрного сектору	Ключові заходи
Підвищення продуктивності та технологічності аграрного сектору	– запровадження регіональних і локальних програм інноваційно-технологічній модернізації аграрного сектору; – підтримка програм впровадження сучасних агротехнологій і точного землеробства; – сприяння розвитку переробної галузі та збільшення доданої вартості; – створення первинних і вторинних точок економічного зростання; – створення умов і інфраструктури для створення локальних ланцюгів виробництва тощо.
Посилення диверсифікації аграрного виробництва	– збалансоване управління земельними ресурсами територіальних громад для посилення інвестиційної привабливості територій і регіонів; – посилення важелів розукрупнення сільськогосподарських підприємств і агрохолдингів; – державна і локальна підтримка малих та середніх фермерських господарств; – просування програм розвитку органічного землеробства, нішевих культур тощо.
Посилення безпеки, екологічної та соціальної значущості складових аграрного сектору	– сприяння безпечному веденню аграрного бізнесу, створення безпекової соціальної і бізнес інфраструктури; – створення програм розмінування територій, безпечних логістичних каналів і виробничих потужностей; – дотримання екологічних стандартів (боротьба з ерозією, збереження родючості ґрунтів, зменшення монокультурності виробництва тощо); – стимулювання підвищення зайнятості у сільських громадах й загалом місцевого економічного розвитку; – виконання податкового навантаження сільськогосподарськими підприємствами тощо.

Джерело: складено авторами з урахуванням [3; 8; 9]

Звісно, що посилення інвестиційної привабливості територій пов'язане насамперед із безпекою життя і капіталу інвесторів, але програми ОМС щодо будівництва доріг, логістичних хабів, складів, підведення комунікацій до інвестиційних ділянок, створення і оприлюднення інвестиційних паспортів громад і регіонів, маркетинг територій на внутрішньому та зовнішньому ринках, що реалізуються на тлі практики прозорих земельних відносин стають дієвими інструментами посилення інвестиційної привабливості територій. Також важливими залишаються й фінансові стимули для інвесторів, як от: запровадження пільгових умов оренди землі, застосування податкових стимулів щодо місцевих податків тощо. Їх запровадження залежить від інституційної зрілості і спроможності регіональних органів влади і ОМС, як здатності органів влади на місцях ефективно реалізовувати власні та делеговані повноваження, забезпечувати раціональне використання ресурсів (земельних, фінансових, людських), формувати інвестиційну привабливість території а також адаптуватися до зовнішніх викликів і змін. Саме вона визначає, наскільки громада через свої ОМС здатна організувати власний розвиток, і забезпечити якість і безпеку життя населення. Це певний сутнісний парадокс, адже інституційна спроможність ОМС є передумовою і, водночас, результатом фінансової спроможності.

Тож, посилення фінансової спроможності ОМС опирається на раціональне використання ресурсів, насамперед земельних, за рахунок зростання надходжень від оренди землі, податку на землю, податку на прибуток агропідприємств та розширення подат-

кової бази через розвиток аграрної сфери, переробної промисловості, іншого бізнесу тощо. Зрештою посилення фінансової спроможності призводить до забезпечення стабільності бюджетів і розширення можливостей для реалізації стратегічних програм розвитку, досягнення безпеки і підвищення якості життя громадян.

Нами узагальнена концептуальна динамічна модель системи розвитку регіонів і територіальних громад на основі побудови прозорих земельних відносин, які запускають процес трансформації аграрного сектору, посилення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової спроможності (рис. 3).

Розроблена концептуальна динамічна модель системи розвитку регіонів і територіальних громад враховує зміни в ключових ланках системи для забезпечення сталого розвитку територій, зміцнення інституційної спроможності ОМС, підвищення конкурентоспроможності територій на аграрному ринку і на ринку інвестицій, досягнення безпеки і зростання заможності громадян.

Висновки. У ході дослідження зроблено такі висновки.

1. Сформульовано розуміння розвитку регіонів і територіальних громад як системи. Зазначено, що система розвитку регіонів і територіальних громад — це комплексна, багаторівнева та взаємопов'язана сукупність інституційних, економічних, соціальних і просторових механізмів, спрямованих на забезпечення збалансованого зростання та підвищення конкурентоспроможності територій. На цій підставі сформульована логіка взаємозв'язку підсистем у системі розвитку регіонів і територіальних



Рис. 3. Концептуальна динамічна модель системи розвитку регіонів і територіальних громад

Джерело: розроблено авторами

громад, яка включає адміністрування земельних відносин як базового ресурсу, процес трансформації аграрного сектору, реалізацію інструментів посилення інвестиційної привабливості територій, зміцнення фінансової спроможності громад.

2. Наведено характеристику етапів реформування земельних відносин в Україні, здійснено аналіз динаміки банку землі ТОП-10 агрохолдингів України у 2019–2025 рр. та виявлено загальні тенденції аграрного сектору, це укрупнення підприємств аграрного сектору й витіснення малих і середніх фермерів з аграрного ринку. На підставі цього сформульовані ключові напрями трансформації аграрного сектору, що виникли після запровадження ринку сільськогосподарських земель, і які сприятимуть розвитку регіонів і громад в умовах війни, зокрема такі: підвищення продуктивності та технологічності; посилення диверсифікації аграрного виробництва; посилення безпеки, екологічної та соціальної складових галузі.

3. Узагальнена структура системи розвитку регіонів і територіальних громад на основі побудови прозорих земельних відносин, які запустять процес

трансформації аграрного сектору, посилення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової спроможності, що зрештою призводить до формування інституційної спроможності ОМС як здатності органів влади на місцях ефективно реалізовувати власні та делеговані повноваження, забезпечувати раціональне використання ресурсів (земельних, фінансових, людських), формувати інвестиційну привабливість території а також адаптуватися до зовнішніх викликів і змін.

4. Розроблена концептуальна динамічна модель системи розвитку регіонів і територіальних громад, яка враховує зміни в ключових ланках системи за реалізації яких очікується забезпечення сталого розвитку територій, зміцнення інституційної спроможності ОМС, підвищення конкурентоспроможності територій на аграрному ринку і на ринку інвестицій, досягнення безпеки і зростання заможності громадян.

У подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження теоретичної сутності і практичної реалізації інституційної спроможності ОМС.

Література

1. Крушельницький А. А., Пленцак В. А. Модернізація публічного управління повоєнного відновлення економіки і ревіталізації територій через механізм реалізації стратегії міжнародної конкурентоспроможності України. *Публічне управління та митне адміністрування*. Дніпро: УМСФ, 2024. № 3(42). С. 33–39. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/3/7.pdf> (дата звернення: 11.07.2025).
2. Плахотнюк В. В. Соціально-економічний розвиток регіонів України: виклики та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159>; URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5427> (дата звернення: 16.07.2025).
3. Головна О., Томашук М. Формування земельних відносин в Україні для забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств з урахуванням європейського досвіду. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-5>
4. Даців С. Продаж землі іноземцям: сценарії для України на шляху до ЄС. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/16/709981> (дата звернення: 16.07.2025).
5. Ступень Р., Ступень Н., Пономарчук І. Методологічні засади розвитку сільських територій в умовах децентралізації земельних відносин. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Архітектура і сільськогосподарське будівництво*. 2019. № 20. С. 94–98. URL: https://web.archive.org/web/20200506123428id_/http://visnuk.kl.com.ua/joom/images/archive/bud/20_2019/Arch-20-2019-20.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
6. Сава А. П., Льїн В. Ю., Роздимаха С. М., Методологічні та імперичні засади оцінювання рівня збалансованого розвитку сільських територій України. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2020. № 32. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/103 (дата звернення: 01.08.2025).
7. Третяк А. М., Третяк В. М., Скляр Ю. Л., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція державної програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2030 року. *Агросвіт*. 2020. № 19–20, С. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf (дата звернення: 01.08.2025).
8. Лопушинський І. П., Григор'єва Л. М. Бюджетно-фінансова децентралізація в контексті реформування місцевого самоврядування в Україні. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 149–158.
9. Мунько А. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/53> (дата звернення: 04.08.2025).
10. Коцур В. В., Ігнатенко М. М. Стратегічні напрями використання криптовалют як новітніх фінансових інструментів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 7–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_3 (дата звернення: 01.08.2025).
11. Земельний ринок в Україні: фінальний аналітичний огляд. *USAID АГРО*. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelnyi-rinok-v-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
12. Крушельницька Т. А. Інституціоналізація публічної служби у сфері земельних відносин в умовах розвитку цифрових технологій. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11127>. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/6/11127> (дата звернення: 04.08.2025).
13. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 06.08.2025).
14. Питання передачі земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності у комунальну власність об'єднаних територіальних громад: Постанова КМУ від 31 січня 2018 р. № 60-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 06.08.2025).
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин : Закон України від 28.04.2021 № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (дата звернення: 12.08.2025).
17. Ринок землі. 567 тисяч гектар землі продали за три роки відкритого ринку. *Опендатабот*. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/landmarket-2024-5> (дата звернення: 12.08.2025).
18. Ботезат О. П. Земельні ресурси як об'єкт державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 4. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2009/4.pdf (дата звернення: 16.08.2025).
19. Топ 100 латифундистів України. *LATIFUNDIST: головний сайт про агробізнес*. 2025. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#370> (дата звернення: 06.07.2025).
20. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 16.08.2025).

References

1. Krushelnyskyi A. A., Plientsak V. A. (2024) Modernizatsiia publichnoho upravlinnia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky i revitalizatsii terytorii cherez mekhanizm realizatsii stratehii mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti Ukrainy [Modernization of public administration of post-war economic recovery and revitalization of territories through the mechanism of implementation of the strategy of international competitiveness of Ukraine]. *Zhurnal Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. Dnipro. UMSF. № 3(42). S. 33–39. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/3/7.pdf> [in Ukrainian].
2. Plakhotniuk V. V. (2024) Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv Ukrainy: vyklyky ta stratehichni perspektyvy [Socio-economic development of regions of Ukraine: challenges and strategic prospects]. *Zhurnal Ekonomika ta suspilstvo*. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5427>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159> [in Ukrainian].
3. Holovnia O., Tomashuk M. (2024) Formuvannia zemelnykh vidnosyn v Ukraini dlia zabezpechennia efektyvnogo funktsionuvannia silskohospodarskykh pidpriemstv z urakhuvanniam yevropeiskoho dosvidu [Formation of land relations in Ukraine to ensure the effective functioning of agricultural enterprises taking into account European experience]. *Zhurnal Ekonomika ta suspilstvo*. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-5> [in Ukrainian].
4. Datsiv S. (2024) Prodazh zemli inozemtsyam: stsensariyi dlya Ukrayiny na shlyakh do YES [Selling land to foreigners: scenarios for Ukraine on the way to the EU]. *Ekonomichna pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/16/709981> [in Ukrainian].
5. Sava A. P., Ilin V. I., Rozdymakha S. M. (2020) Metodolohichni ta imperychni zasady otsiniuvannia rivnia zbalansovanoho rozvytku silskykh terytorii Ukrainy. *Podilian Bulletin: agriculture, engineering, economics* [Methodological and imperial principles of assessing the level of balanced development of rural areas of Ukraine]. *Podilian Bulletin: agriculture, engineering, economics*. № 32. URL: https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/103 [in Ukrainian].
6. Stupen R., Stupen N., Ponomarchuk I. (2019). Metodolohichni zasady rozvytku silskykh terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi zemelnykh vidnosyn [Methodological principles of development of rural areas in conditions of decentralization of land relations]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Arkhitektura i silskohospodarske budivnytstvo*. No. 20. P. 94–98 [in Ukrainian].
7. Tretiak A. M., Tretiak V. M., Skliar Yu. L., Kapinos N. O., Tretiak N. A. (2020) Kontseptsii derzhavnoi prohramy rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini na period do 2030 roku [Concept of the state program for the development of land relations in Ukraine for the period until 2030.] *Ahrosvit*. № 19–20. P. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf [in Ukrainian].
8. Lopushynskyi, I. P., Hryhorieva, L. M. (2022). Biudzhetno-finsova detsentralizatsiia v konteksti reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Budgetary and financial decentralization in the context of local self-government reform in Ukraine] *Naukovi perspektyvy*. № 1(19). S. 149–158 [in Ukrainian].
9. Munko A. (2023) Suchasni finansovi instrumenty rozvytku hromad: vidkhid vid biudzhetnoho paternalizmu [Modern financial instruments for community development: moving away from budget paternalism]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*. № 3. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/53> [in Ukrainian].
10. Kotsur, V. V., Ihnatenko, M. M. (2022). Stratehichni napriamy vykorystannia krypto valiut yak novitnikh finansovykh instrumentiv [Strategic directions of using crypto currencies as the latest financial instruments] *Ekonomichni visnyk universytetu*. Vyp. 53. S. 7–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_3 [in Ukrainian].
11. Zemelnyi rynok v Ukraini: finalnyi analitychnyi ohliad [Land Market in Ukraine]: Final Analytical Review (2025). *USAID AHRO*. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zemelnyi-rynok-v-Ukrayini.pdf> [in Ukrainian].
12. Krushelnyska T. A. (2025) Instytutsionalizatsiia publichnoi sluzhby u sferi zemelnykh vidnosyn v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Institutionalization of public service in the field of land relations in the context of the development of digital technologies]. *Elektronne naukovye vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka"*. № 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11127>. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2025/6/11127> [in Ukrainian].
13. Zemelnyi kodeks Ukrainy [Land Code of Ukraine] from 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> [in Ukrainian].
14. Pytannia peredachi zemelnykh dilianok silskohospodarskoho pryznachennia derzhavnoi vlasnosti u komunalnu vlasnist obiednanykh terytorialnykh hromad [The issue of transferring agricultural land plots from state ownership to communal ownership of united territorial communities]: Resolution of the CMU from 31.01.2018 № 60-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia systemy upravlinnia ta derehulatsii u sferi zemelnykh vidnosyn [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Improvement of the Management System and Deregulation in the Sphere of Land Relations]: Law of Ukraine from 28.04.2021 № 1423-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text> [in Ukrainian].

16. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo umov obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the conditions for the circulation of agricultural land]: Law of Ukraine from 31.03.2020 № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> [in Ukrainian].
17. Rynok zemli. 567 tysiach hektar zemli prodaly za try roky vidkrytoho rynku [Land market. 567 thousand hectares of land were sold in three years of open market] (2024) *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/landmarket-2024-5> [in Ukrainian].
18. Botezat O. P. (2009) Zemelni resursy yak ob'ekt derzhavnoho upravlinnia [Land resources as an object of state administration. State and regions]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Derzhavne upravlinnia*. № 4. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2009/4.pdf [in Ukrainian].
19. Top 100 latyfundystiv Ukrainy [Top 100 latifundists of Ukraine] (2025). *LATIFUNDIST: holovnyi sait pro ahrobiznes*. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#370> [in Ukrainian].
20. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]: Law of Ukraine from 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025

УДК 331.5:336.14:339.9

Мойсіяха Андрій Валентинович

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри організації туристичної діяльності
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу МАУП;
старший науковий співробітник науково-дослідного відділу
(психофізіологічних, психологічних досліджень та кадрової безпеки)
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України

Moysiyaha Andriy

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Associate Professor of the Department of Organization of Tourism Activities
Educational and Scientific Institute of Management,
Economics and Business of the IAPM;
Senior Researcher of the Research Department
(Psychophysiological, Psychological Research and Personnel Security)
Scientific and Methodological Center for Personnel Policy of the
Ministry of Defense of Ukraine
ORCID: 0000-0002-7249-9272

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11428

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗБІЛЬШЕННЯ РІВНЯ ЗАЙНЯТОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

INCREASING EMPLOYMENT LEVELS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: THE EUROPEAN INTEGRATION CONTEXT

Анотація. Вступ. У статті розглядаються питання підвищення рівня зайнятості населення через ефективне використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у процесі євроінтеграції України. Обґрунтовано актуальність проблеми у зв'язку з необхідністю адаптації національної соціально-економічної політики до стандартів Європейського Союзу та викликами сучасного ринку праці.

Мета. Метою дослідження є аналіз потенціалу ДПП як інструменту стимулювання зайнятості та формування конкурентоспроможного ринку праці України в умовах євроінтеграційних процесів.

Матеріали і методи. У роботі застосовано системний і порівняльний підходи, а також економіко-статистичні методи для оцінки впливу ДПП на динаміку зайнятості. Використано аналітичні дані Євростату, звіти Європейської Комісії та національні нормативно-правові акти, що регулюють співпрацю держави й приватного сектору. Експертні оцінки дозволили визначити тенденції та бар'єри у впровадженні партнерських проєктів у сфері зайнятості.

Результати. Виявлено, що державно-приватне партнерство є дієвим механізмом підвищення рівня зайнятості завдяки залученню інвестицій у людський капітал, розвитку інноваційної інфраструктури та створенню нових робочих місць. Водночас визначено низку стримуючих чинників: недосконалість законодавчого забезпечення, обмежений доступ до фінансування та недостатній рівень взаємодії між державними структурами й бізнесом. Дослідження підтверджує, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом збільшення зайнятості. Приватні інвестиції сприяють розвитку бізнесу, що, у свою чергу, призводить до появи нових робочих місць. Європейські ініціативи, такі як підтримка ДПП через спеціалізовані центри, демонструють практичну цінність цього механізму у боротьбі з безробіттям.

Перспективи. Запропоновано напрями вдосконалення державної політики у сфері ДПП – розроблення комплексної стратегії розвитку людського потенціалу, посилення ролі освіти й професійної підготовки, формування сприятливого інвестиційного клімату та гармонізація нормативної бази з європейськими вимогами. Реалізація цих заходів сприятиме зростанню зайнятості, підвищенню продуктивності праці та інтеграції України до спільного європейського економічного простору.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, зайнятість населення, євроінтеграція, ринок праці, людський капітал, інноваційна економіка, соціальна політика, трудові відносини, професійна підготовка, цифрова трансформація, інституційне середовище, європейські стандарти, інвестиції в людський капітал, якість робочих місць, соціальне партнерство.

Summary. Introduction. The article examines the mechanisms for increasing employment through the development of public-private partnerships (PPP) in the context of Ukraine's European integration. The relevance of the topic is determined by the need to find effective solutions to unemployment and to create quality jobs in line with the European Union's social policy standards. Particular attention is paid to the adaptation of national employment mechanisms to EU requirements, which is becoming a key factor for successful integration.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the potential of PPP as an instrument for stimulating employment and shaping a competitive labor market in Ukraine under European integration processes.

Materials and Methods. The study applies a systemic and comparative approach, as well as economic and statistical methods to assess the impact of PPP on employment dynamics. Analytical data from Eurostat, European Commission reports, and national legal frameworks regulating state-private cooperation were used. Expert assessments were conducted to identify key trends and challenges in the implementation of joint public-private projects.

Results. The findings show that public-private partnership is an effective mechanism for promoting employment through private investment in human capital, the development of innovative infrastructure, and the creation of new jobs. The study confirms that public-private partnerships (PPPs) are an effective tool for increasing employment. Private investment promotes business development, which in turn leads to the creation of new jobs. European initiatives, such as supporting PPPs through specialized centers, demonstrate the practical value of this mechanism in the fight against unemployment. However, several barriers have been identified, including an imperfect institutional framework, limited funding, and insufficient coordination between state authorities and the private sector.

Discussion. The paper proposes directions for improving PPP mechanisms to enhance employment, such as developing a comprehensive human capital strategy, strengthening education and vocational training, creating a favorable investment climate, and harmonizing national legislation with EU standards. The implementation of these measures will contribute to employment growth, increased labor productivity, and Ukraine's successful integration into the common European economic space.

Key words: public-private partnership, employment, European integration, labor market, human capital, innovative economy, social policy, labor relations, professional training, digital transformation, institutional environment, European standards, investment in human capital, quality of jobs, social partnership.

Постановка проблеми. Проблема зростання зайнятості населення залишається одним із пріоритетів соціально-економічної політики в умовах сучасних глобальних викликів. Станом на червень 2024 року найвищий рівень безробіття серед країн ЄС зафіксовано в Іспанії (11,5%) та Греції (9,6%), тоді як середньоевропейський показник становить близько 6%. Особливу загрозу становить тривале безробіття — майже половина безробітних у ЄС не мають роботи протягом тривалого часу. Це свідчить про необхідність пошуку інноваційних механізмів стимулювання економічної активності та створення нових робочих місць.

У умовах обмеженості бюджетних ресурсів державно-приватне партнерство (ДПП) стає ключовим інструментом мобілізації інвестицій та вирішення проблем зайнятості. Європейський центр експертизи ДПП сприяє реалізації ефективних проектів, спрямованих на соціально-економічний розвиток. Підтримка соціальної економіки з боку ЄС допомагає створювати робочі місця, залучати до трудової діяльності жителів депресивних регіонів та забезпечувати соціальну інтеграцію.

Процеси євроінтеграції висувають нові вимоги до систем зайнятості. Зокрема, Європейська рамкова програма сприяє працевлаштуванню молоді: особам у віці 15–29 років пропонують роботу, навчання чи

стажування протягом чотирьох місяців. З 2013 року ця ініціатива допомогла близько 50 мільйонам людей. У 2024 році служби зайнятості також реалізували програми підтримки для переміщених осіб з України, включаючи оцінку кваліфікацій та інтеграцію у європейський ринок праці.

Цифрова трансформація економіки відкриває нові можливості, але й ставить виклики перед сферою зайнятості. Генеративний штучний інтелект, автоматизація та інші інноваційні рішення можуть допомогти подолати регіональний дефіцит робочої сили. Однак це вимагає переосмислення традиційних підходів до ДПП та адаптації трудових відносин до вимог цифрової епохи. Інтеграція нових технологій у державні та приватні ініціативи стане ключем до створення якісних робочих місць у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження (Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020)) року підтверджують, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом для збільшення зайнятості [1]. Наприклад, приватні інвестиції у 2022 році сприяли створенню понад 450 тисяч нових робочих місць у Європі — це на 7,2% більше порівняно із загальноєвропейським зростанням зайнятості на 2%. На думку (O'Shea, C.; Palcic, D.; Reeves, E. (2020)) ключовою перевагою ДПП є поєднання державних ресурсів із приватни-

ми інноваціями, що дозволяє ефективно вирішувати проблеми ринку праці [3].

Сучасні аналітики (*Diachek, V., & Miroshnichenko, I. (2025)*) акцентують на важливості стимулювання бізнесу до участі у державно-приватних проєктах. [8] Державна підтримка, такі як субсидії або податкові пільги, підвищує зацікавленість компаній у співпраці. Дослідження (*Barlow, James; Roehrich, Jens K.; Wright, Steve (2010)*) також показують, що для успішної реалізації ДПП необхідно враховувати інтереси всіх сторін, забезпечуючи прозорість та довгострокову вигоду для бізнесу [13].

У 2024 році ЄС продовжує активно впроваджувати програми зі створення робочих місць через механізми ДПП. Зокрема, Європейський соціальний фонд фінансує проєкти, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, який залишається основним драйвером зайнятості. Окрім того, на думку (*Raman A. V., Björkman J. W. (2021)*) європейські ініціативи сприяють розвитку інклюзивного та сталого ринку праці, що особливо актуально в умовах економічних викликів [9].

Цифрова трансформація відкриває нові перспективи для державно-приватного партнерства. На думку (*Björstig, T. & Sandström, C. (2017)*) використання штучного інтелекту, автоматизації та інших інноваційних рішень допомагає подолати регіональні диспропорції на ринку праці [14]. Щоб відповідати вимогам цифрової економіки, ДПП має інтегрувати сучасні технології у процеси створення якісних робочих місць, що відповідатимуть потребам європейських підприємств та працівників.

Метою дослідження є вивчення механізмів збільшення зайнятості завдяки розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) у контексті європейської інтеграції. Аналіз спрямований на визначення ефективних інструментів стимулювання створення робочих місць, враховуючи європейські стандарти та досвід країн ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій та процесів європейської інтеграції питання забезпечення високого рівня зайнятості населення набуває стратегічного значення для сталого розвитку держави та суспільства. Традиційні механізми державного регулювання ринку праці виявляються недостатньо ефективними для подолання структурних дисбалансів та створення якісних робочих місць, що відповідають вимогам сучасної інноваційної економіки. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів змушує урядові структури шукати альтернативні шляхи мобілізації приватного капіталу для розв'язання соціально-економічних проблем, серед яких державно-приватне партнерство розглядається як один із найперспективніших інструментів комплексного підходу до стимулювання зайнятості.

Особливої актуальності дане питання набуває в контексті євроінтеграційних процесів, які вимагають адаптації національних систем управління зайнятістю до європейських стандартів та практик соціального партнерства. Досвід країн Європейського Союзу демонструє значний потенціал державно-приватного партнерства у створенні інноваційних форм зайнятості, розвитку людського капіталу та формуванні конкурентоспроможної економіки знань. Проте успішна імплементація європейських моделей ДПП потребує глибокого наукового обґрунтування механізмів їх адаптації до специфічних умов національного ринку праці, враховуючи особливості інституційного середовища, рівень розвитку приватного сектору та наявні ресурсні можливості для реалізації партнерських ініціатив у сфері зайнятості населення.

На думку (*Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020)*) простежується тісний взаємозв'язок з наявністю в країнах спеціального уповноваженого центру, в основі якого сформована інституційно-правова та методологічна база просування та поширення ДПП з високим рівнем розвитку інституту державно — приватного партнерства в цілому [16].

Враховуючи особливості державного устрою Німеччини та її федеративну форму правління, вона має багату історію розвитку державно-приватного партнерства. Інститути державно-приватного партнерства функціонують при федеральних міністерствах економіки і фінансів, науки і спорту, праці та соціального розвитку, транспорту, будівництва, житлово-комунального господарства і т.д. [11].

Основне обґрунтування впровадження державно-приватного партнерства у Канаді полягало в тому, щоб забезпечити міста високоякісною інфраструктурою без збільшення заборгованості державного сектору [7]. У Канаді урядом була створена державна корпорація PPP Canada, в обов'язки якої входить надання ряду послуг приватному сектору. Canada була розформована у зв'язку з тим, що досвід по впровадженню державно-приватного партнерства увійшов у звичайну практику по всій Канаді (табл. 1).

Таким чином, популяризація створення системи управління проєктами державно-приватного партнерства у визначених країнах виступає однією із ключових форм розвитку соціальної інфраструктури та напрямів інвестиційної політики [12].

На підставі проведеного аналізу та виділених критеріїв успішного функціонування державно-приватного партнерства у передових зарубіжних державах бачиться можливим удосконалення системи державно-приватного партнерства України за такими напрямками:

1. Формування в системі управління проєктами державно-приватного партнерства спеціалізованого державного органу як самостійної структури на базі профільних міністерств або організація роботи відомства.

Таблиця 1

Принципи успішного функціонування системи державно-приватного партнерства

З боку державного сектору	– створення та підтримання рівних прав перед законом приватних і державних партнерів; – забезпечення досягнення цілей проектів ДПП з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів (представників приватного та державного секторів, населення, споживачів, користувачів об'єктів інфраструктури та інших зацікавлених осіб); – формування прозорої та доступної системи правил і всіх процедур, здійснюваних під час управління проектами ДПП; – створення сприятливого конкурентного середовища в процесі конкурсного відбору приватного партнера в усі проекти; – надання вільного доступу суб'єктів бізнесу до участі в організованому конкурсному відборі та відсутність будь-якого виду дискримінації при визначенні учасників та переможців конкурсу на право укладення договору про реалізацію проекту ДПП; – підтримання справедливого розподілу між партнерами ризиків, вигод, гарантій та обов'язків, пов'язаних з виконанням договору ДПП; – ефективне державне управління системою проектів ДПП у тісному контакті з бізнес-сектором, а також у необхідних випадках із залученням фінансуючих організацій із дотриманням балансу їхніх прав і законних інтересів; – незмінність правового режиму, що діє на момент укладення договорів за проектами ДПП [2]
З боку приватного сектору	– сумлінна та взаємовигідна співпраця для реалізації проекту ДПП; – досягнення встановлених системою управління проектами ДПП критеріїв і показників, що дають змогу оцінити результативність цієї системи; – залучення всіх видів ресурсів (у т.ч. інвестицій, кваліфікованих кадрів, передових технологій тощо) у проекти ДПП для підтримки та стабільного розвитку цього механізму і системи загалом; – дотримання вимог та умов, установлених нормативно-правовими актами чинної системи управління проектами ДПП у державі [5]
З боку інших учасників і зацікавлених осіб	– активна участь у стабільному функціонуванні та пропозиції заходів щодо удосконалення системи управління проектами ДПП; – участь у конкурсній комісії з визначення приватних партнерів за проектами; – моніторинг реалізації проектів ДПП; – участь у нормативно-правовому забезпеченні системи управління проектами ДПП, розробленні та обговоренні типових конкурсних документів проектів ДПП [10]

Джерело: створено автором, за матеріалами: [3–10]

2. Підготовка фахівців, наділених повноваженнями у сфері реалізації та управління проектами державно-приватного партнерства, що володіють необхідною кваліфікацією з управлінських та економічних спеціальностей та профільними компетенціями.

3. Створення системи моніторингу результатів реалізації проектів державно-приватного партнерства, що базується на існуючих кращих та оптимальних рішеннях щодо проектів.

4. Створення єдиного інформаційного доступу до основних показників реалізованих та запланованих до реалізації проектів державно-приватного партнерства. Це необхідно для вирішення проблеми корупційних та прихованих ризиків, формування прозорості у системі управління проектами державно-приватного партнерства.

5. Створення ефективного механізму якісного відбору проектів державно-приватного партнерства, чіткої їх диференціації.

Саме це забезпечить можливості вибору оптимального варіанта рішення про реалізацію проекту за допомогою державно-приватного партнерства через державні закупівлі або шляхом формування бюджетного інвестиційного проекту. Доцільно проводити порівняння ефективності різних способів його реалізації з метою визначення найбільш оптимального.

Запропонована нами система критеріїв дозволить підвищити ефективність управління у сфері державно-приватного партнерства на всіх етапах реалізації проектів. Виважене використання зарубіжного досвіду для розвитку державно-приватного партнерства в Україні допоможе збільшити ефективність цієї моделі взаємодії держави з приватним сектором. Дана форма співпраці також дозволить державі вийти на новий рівень конкурентоспроможності за допомогою результативного залучення коштів приватного капіталу в існуючий інфраструктурний комплекс і значно підвищить його рівень розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження підтверджує, що державно-приватне партнерство (ДПП) є ефективним інструментом збільшення зайнятості. Приватні інвестиції сприяють розвитку бізнесу, що, у свою чергу, призводить до появи нових робочих місць. Європейські ініціативи, такі як підтримка ДПП через спеціалізовані центри, демонструють практичну цінність цього механізму у боротьбі з безробіттям.

Стан ринку праці ЄС у 2024 році є сприятливим для розвитку ДПП: рівень безробіття опустився нижче 6%, а кількість вакансій залишається високою. Однак багато компаній стикаються з дефіци-

том кваліфікованих кадрів, що підкреслює потребу в активізації партнерських проектів між державою та бізнесом для закриття цього розриву.

Європейська інтеграція формує єдині стандарти управління зайнятістю, що відкриває нові можливості для ДПП. Політики ЄС у сфері праці спрямовані на інклюзивний та сталий розвиток, що вимагає адаптації національних механізмів до європейських вимог. Це особливо актуально у контексті підтримки трудової міграції та інтеграції біженців.

Для повної реалізації потенціалу ДПП необхідно: вдосконалювати нормативно-правову базу для співпраці держави та бізнесу; розвивати інноваційні фінансові інструменти; впроваджувати систему моніторингу ефективності проектів; посилювати координацію з європейськими програмами. Комплексний підхід дозволить забезпечити стійке зростання зайнятості через державно-приватне партнерство.

Література

1. Amović G., Maksimović R., Bunčić, S. Critical Success Factors for Sustainable Public-Private Partnership (PPP) in Transition Conditions: An Empirical Study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*. 2020. 12(17). P. 7121.
2. Шевчук О., Чорний Є.В. Правове регулювання державно — приватного партнерства у сфері інформаційної безпеки. *Юридичний бюлетень*. 2021. № 19. С. 134–139. URL: <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/v19-2021> (дата звернення: 18.08.2025).
3. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
4. O'Shea C., Palcic D., Reeves E. Using PPP to procure social infrastructure: Lessons from 20 years of experience in Ireland. *Public Work. Manag. Policy*. 2020. 1. P. 1–13
5. Shevchuk O. International legal experience in financing information security in the financial sphere. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2022. № 1. P. 140–143. URL: https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf (дата звернення: 18.08.2025)
6. Leigland J. Public-Private Partnerships in Developing Countries: The Emerging Evidence-based Critique. *The World Bank Research Observer*. 2018. Vol. 33, Issue 1. P. 103–134. DOI: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
7. Shevchuk O., Deneha V., Chorny Y., Mentukh N. Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2023. 26(6). P. 1–19.
8. Diachek V., Miroshnichenko I. Peculiarities of implementing public-private partnership projects. *Social Economics*. 2025. (69). URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/26350> (дата звернення: 18.08.2025).
9. Raman A. V., Björkman J. W. Public-Private Partnerships in Healthcare. The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance. Palgrave Macmillan, London, 2021. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23 / 205 (дата звернення: 18.08.2025).
10. Nahorna O., Vasylyshen Yu., Riabyi R., Murakhovskyi M. Public-private partnership in Ukraine's reconstruction. Actual Problems of Economics. 2024. 11(281). P. 101–108. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf (дата звернення: 18.08.2025).
11. Sadeghi A., Barati O., Bastani P., Danesh Jafari D., Etemadian M. Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision. *Journal of Pakistan Medical Association*. 2016. Vol. 66, No. 11. URL: <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501> (дата звернення: 18.08.2025).
12. Havrysh O., Yukhnov B., Surai A. Development of public-private partnership in the process of Ukraine's post-war reconstruction: analysis of legislative initiatives. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*. 2024. 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02)
13. Barlow J., Roehrig J. K., Wright S. De facto privatisation or a renewed role for the EU? Paying for Europe's healthcare infrastructure in a recession. *Journal of the Royal Society of Medicine*. 2010. 103 (2). P. 51–55. DOI:10.1258/jrsm.2009.090296. PMC 2813788. PMID 20118334.
14. Bjärstig T., Sandström C. Public-private partnerships in a Swedish rural context — A policy tool for the authorities to achieve sustainable rural development?. *Journal of Rural Studies*. 2017. 49. P. 58–68. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2016.11.009
15. Secretary-General Appoints Brigita Schmögnerová as New Executive Secretary of Economic Commission for Europe". *UNECE*. URL: <https://unece.org/> (дата звернення: 18.08.2025).
16. Amović G., Maksimović R., Bunčić S. Critical Success Factors for Sustainable Public-Private Partnership (PPP) in Transition Conditions: An Empirical Study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*. 2020. 12(17). P. 7121. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12177121>

References

1. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). *Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina*. *Sustainability*, 12(17), 7121. <https://doi.org/10.3390/su12177121>

2. Shevchuk, O., & Chornyi, Ye. V. (2021). *Pravove rehuliuvannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi informatsi-inoi bezpeky* [Legal regulation of public-private partnership in the field of information security]. *Yurydychnyi Biuletyn*, 19, 134–139. Retrieved from <http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/v19-2021>
3. *Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo* [On public-private partnership]: Law of Ukraine dated July 1, 2010, No. 2404-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
4. O'Shea, C., Palcic, D., & Reeves, E. (2020). *Using PPP to procure social infrastructure: Lessons from 20 years of experience in Ireland*. *Public Works Management & Policy*, 1, 1–13.
5. Shevchuk, O. (2022). *International legal experience in financing information security in the financial sphere*. *Visegrad Journal on Human Rights*, 1(2022), 140–143. Retrieved from https://journal-vjhr.sk/wp-content/uploads/2022/04/VJHR_1_2022.pdf
6. Leigland, J. (2018). *Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique*. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103–134. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>
7. Shevchuk, O., Deneha, V., Chornyi, Y., & Mentukh, N. (2023). *Competence of state authorities and local self-government bodies in the public-private partnerships area*. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 26(6), 1–19.
8. Diachek, V., & Miroshnichenko, I. (2025). *Peculiarities of implementing public-private partnership projects*. *Social Economics*, (69). Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/26350>
9. Raman, A. V., & Björkman, J. W. (2021). *Public-private partnerships in healthcare*. In *The Palgrave International Handbook of Healthcare Policy and Governance* (pp. 205–223). Palgrave Macmillan, London. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137384935_23
10. Nahorna, O., Vasylyshen, Yu., Riabyi, R., & Murakhovskiy, M. (2024). *Public-private partnership in Ukraine's reconstruction*. *Actual Problems of Economics*, 11(281), 101–108. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Olha-Nahorna-Vasylyshen-Yurii-Riabyi-Rostyslav-Murakhovskyi-Maksym-101-108.pdf
11. Sadeghi, A., Barati, O., Bastani, P., Danesh Jafari, D., & Etemadian, M. (2016). *Experiences of selected countries in the use of public-private partnership in hospital services provision*. *Journal of Pakistan Medical Association*, 66(11). Retrieved from <https://www.jpma.org.pk/pastissue/501>
12. Havrysh, O., Yukhnov, B., & Surai, A. (2024). *Development of public-private partnership in the process of Ukraine's post-war reconstruction: Analysis of legislative initiatives*. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-02)
13. Barlow, J., Roehrich, J. K., & Wright, S. (2010). *De facto privatisation or a renewed role for the EU? Paying for Europe's healthcare infrastructure in a recession*. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 103(2), 51–55. <https://doi.org/10.1258/jrsm.2009.090296>
14. Björstig, T., & Sandström, C. (2017). *Public-private partnerships in a Swedish rural context: A policy tool for the authorities to achieve sustainable rural development?* *Journal of Rural Studies*, 49, 58–68. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.009>
15. *Secretary-General appoints Brigita Schmögnerová as new Executive Secretary of Economic Commission for Europe*. (n.d.). *UNECE*. Retrieved from <https://unece.org/>
16. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). *Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina*. *Sustainability*, 12(17), 7121. <https://doi.org/10.3390/su12177121>

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025

УДК 334.025

Машненко Костянтин Анатолійович

*доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая*

Mashnenkov Kostiantyn

*Doctor of Science in Public Administration,
Professor of the Department of Management, Marketing, and Public Administration
International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugay
ORCID: 0000-0002-7944-7870*

Бантуш Вікторія Вікторівна

*доктор юридичних наук, професор кафедри права
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут*

Bantush Viktoriia

*Doctor of Juridical Sciences, Professor of the Department of Law
Northukrainian Institute named after the Heroes of Krut
ORCID: 0009-0001-5594-8275*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11369

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR IMPLEMENTING AND MONITORING STATE POLICY ON STRENGTHENING UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Анотація. Вступ. Конкурентний характер національного та міжнародного бізнес-середовища, зміни у внутрішньо-політичних процесах та зовнішньо-політичні чинники, різноманітні фактори воєнного, соціального, техногенного, природного, інформаційного та іншого характеру обумовлюють ситуацію, коли про економічну безпеку держави не можна говорити як про щось стає, а її зміцнення потребує ґрунтовної стратегії і постійних масштабних систематичних зусиль на державному рівні. Як свідчить історичний досвід, механізми так званого «ручного» врегулювання кризових ситуацій можуть давати короткостроковий ефект, але у довгостроковій перспективі зазвичай лише погіршують ситуацію та призводять до нових кризових ситуацій. Для результативного забезпечення економічної безпеки держави у середньо- та довгостроковій перспективі, сталого розвитку економіки, забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, які наповнюють державний бюджет, стійкості національної економіки в цілому необхідна постійна ефективна реалізація державної політики зміцнення економічної безпеки шляхом застосування якісно розроблених інституційних механізмів. Для України у сучасних умовах відбиття російського широкомасштабного вторгнення від стану економічної безпеки і результативності реалізації державної політики щодо зміцнення економічної безпеки прямо залежить збереження державності.

Мета запропонованого дослідження – підвищення ефективності інституційних механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України.

Завдання дослідження полягає в аналізі інституційних механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України та розробці пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

Наукова новизна дослідження і його результатів полягає у практично-прикладному характері аналізу механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України з урахуванням цифрової трансформації економіки, інших сучасних процесів та умов відбиття російського широкомасштабного вторгнення, що не лише створює додаткове визначальне навантаження на національну економіку України, але й робить і без того важливе значення ефективності реалізації державної політики зміцнення економічної безпеки критичним – одним із факторів збереження української державності та фізичного виживання українського народу.

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

Результати. За умов сьогодення, коли навіть країни з розвинутою економікою, що не ведуть бойових дій, часто застосовують економічні важелі у якості інструментів впливу чи навіть, за формулюваннями деяких дослідників, «зброї», інституційні механізми зміцнення економічної безпеки України юридично продовжують діяти за законами мирного, а не воєнного часу. У багатьох сферах та за багатьма напрямками економічної політики це відповідає фактичній ситуації. Система правового забезпечення інституційних механізмів зміцнення економічної безпеки значною мірою застаріла і надзвичайно громіздка, що в умовах критичних навантажень на економіку, пов'язаних із бойовими діями та іншими факторами, нерідко призводить до необхідності прийняття недостатньо опрацьованих рішень в режимі ручного управління. Організаційна структура інституцій, які відповідають за контроль реалізації державної політики у сфері зміцнення економічної безпеки, надзвичайно розгалужена і недостатньо скоординована, що у свою чергу призводить до нерациональних ресурсних витрат, ризику дублювання функцій, корупційних ризиків та надмірного документообігу, який уже не сприяє прийняттю обґрунтованих рішень в ході процесів публічного управління, а, навпаки, знижує якість опрацювання надлишкових об'ємів інформації. Як наслідок, загострення проблем, що випливають із недостатньої кількості і компетенції кадрового ресурсу.

За чотири роки відбиття широкомасштабного вторгнення не здійснено достатньо ефективних заходів з метою спрощення інституційної системи державного управління та контролю у сфері економіки, зниження залежності від імпорту критичної сировини та обладнання, не кажучи уже про зброю, введення достатньо прозорих правил гри для бізнес-середовища і захисту національного виробника.

Поряд з тим, за наявності суттєвих асиметричних від країн-партнерів та міжнародних організацій, завдяки зусиллям громадянського суспільства та бізнес-середовища, а також заходам, що вживалися в рамках державної політики зміцнення економічної безпеки, вдалося досягнути певного рівня економічної стійкості, попри значну інфляцію зберегти функціонування ринкової економіки і навіть впровадити окремі реформи, що сприяють процесам цифрової трансформації економіки. Уже сам по собі факт, що країна, воюючи проти ворога, який переважає її у декілька разів за кількістю усіх без винятку ресурсів, не пройшла через дефолт та продовжує масштабний експорт продукції деяких галузей, не дозволяє оцінювати діяльність інституційних механізмів зміцнення економічної безпеки виключно негативно. При цьому необхідно враховувати, що українську економіку значною мірою рятують від катастрофи не інституційні механізми публічного управління, а, в супереч їх діяльності, внутрішнє бізнес-середовище, іноземні інвестиції та зусилля інституцій громадянського суспільства.

Першочергові заходи підвищення ефективності державного управління у сфері зміцнення економічної безпеки вбачаються у посиленні політики захисту національного виробника, створенні сприятливих прозорих умов для більш ефективного залучення іноземних інвестицій, сприяння розвитку суб'єктів виробництва продукції для забезпечення діяльності Сил Оборони України та активізації процесів цифрової трансформації економіки України, зокрема з метою зменшення кількості перешкод для її ефективної інтеграції у світову економіку.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки, оскільки під час війни від його ефективності значною мірою залежить наповнення державного бюджету, диверсифікація ризиків та, як наслідок, зміцнення економіки України в цілому.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, економічна безпека, інституційні механізми, політика, контроль, стратегія, управління, цифрова трансформація, європейський досвід, сталий розвиток, конкурентоспроможність, ризики, бізнес-середовище, економічна стійкість.

Summary. Introduction. The competitive nature of the national and international business environment, changes in domestic political processes and foreign policy factors, various military, social, man-made, natural, informational, and other factors create a situation where the economic security of the state cannot be considered stable, and its strengthening requires a sound strategy and constant large-scale systematic efforts at the state level. As historical experience shows, mechanisms of so-called «manual» crisis management can have a short-term effect, but in the long run they usually only worsen the situation and lead to new crises. To effectively ensure the economic security of the state in the medium and long term, sustainable economic development, the competitiveness of business entities that fill the state budget, and the stability of the national economy as a whole, it is necessary to continuously and effectively implement state policy to strengthen economic security through the use of well-designed institutional mechanisms. For Ukraine in the current conditions of repelling a large-scale Russian invasion, the preservation of statehood directly depends on the state of economic security and the effectiveness of the implementation of state policy to strengthen economic security.

The purpose of the proposed study is to improve the effectiveness of institutional mechanisms for the implementation and control of state policy to strengthen Ukraine's economic security.

The task of the study is to analyze the institutional mechanisms for implementing and controlling state policy to strengthen Ukraine's economic security and to develop proposals to improve their effectiveness.

The scientific novelty of the study and its results lies in the practical and applied nature of the analysis of the mechanisms for implementing and controlling state policy to strengthen Ukraine's economic security, taking into account the digital transformation of the business environment, other contemporary processes and conditions of repelling Russia's large-scale invasion, which not only creates an additional decisive burden on Ukraine's national economy, but also makes the already important

effectiveness of the implementation of state policy to strengthen economic security critical – one of the factors in preserving Ukrainian statehood and the physical survival of the Ukrainian people.

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

The conclusions state:

In today's world, where even countries with developed economies that are not engaged in military operations often use economic levers as instruments of influence or even, according to some researchers, as «weapons,» institutional mechanisms for strengthening Ukraine's economic security continue to operate legally under peacetime rather than wartime laws. In many areas and in many areas of economic policy, this corresponds to the actual situation. The legal framework for institutional mechanisms to strengthen economic security is largely outdated and extremely cumbersome, which, in conditions of critical stress on the economy associated with hostilities and other factors, often leads to the need to make insufficiently thought-out decisions in manual control mode. The organizational structure of the institutions responsible for monitoring the implementation of state policy in the field of strengthening economic security is extremely ramified and insufficiently coordinated, which in turn leads to irrational resource expenditures, the risk of duplication of functions, corruption risks, and excessive paperwork, which no longer contributes to sound decision-making in public administration processes but, on the contrary, reduces the quality of processing excessive amounts of information. As a result, problems arising from insufficient human resources and competence are exacerbated.

In the four years since the large-scale invasion, not enough effective measures have been taken to simplify the institutional system of public administration and control in the economic sphere, reduce dependence on imports of critical raw materials and equipment, not to mention weapons, introduce sufficiently transparent rules of the game for the business environment, and protect domestic producers.

At the same time, with substantial funding from partner countries and international organizations, thanks to the efforts of civil society and the business community, as well as measures taken as part of the state policy to strengthen economic security, it has been possible to achieve a certain level of economic stability, despite significant inflation, maintain the functioning of the market economy, and even implement certain reforms that contribute to the digital transformation of the economy. The very fact that the country, while fighting an enemy that outnumbers it several times in terms of all resources without exception, has not defaulted and continues to export products from some industries on a large scale, does not allow us to assess the activities of institutional mechanisms for strengthening economic security exclusively negatively. At the same time, it should be borne in mind that it is not institutional mechanisms of public administration that are largely saving the Ukrainian economy from disaster, but, contrary to their activities, the internal business environment, foreign investment, and the efforts of civil society institutions.

The priority measures to improve the effectiveness of public administration in the field of strengthening economic security are seen in strengthening the policy of protecting domestic producers, creating favorable and transparent conditions for more effective attraction of foreign investment, promoting the development of production entities to ensure the activities of the Armed Forces of Ukraine, and intensifying the processes of digital transformation of the Ukrainian economy, in particular with a view to reducing the number of obstacles to its effective integration into the global economy.

Prospects for further research are seen in studying the mechanisms of public administration of regional development in the context of the digital transformation of the economy, since during the war, the state budget, risk diversification, and, as a result, the strengthening of Ukraine's economy as a whole depend to a large extent on its effectiveness.

Key words: public administration, public policy, economic security, institutional mechanisms, politics, control, strategy, management, digital transformation, European experience, sustainable development, competitiveness, risks, business environment, economic stability.

Постановка проблеми. Стаття 17 Конституції України визначає забезпечення економічної безпеки як одну з найважливіших функцій держави — справу всього українського народу на рівні із захистом суверенітету і територіальної цілісності держави [1]. Це цілком закономірно, адже забезпечення належного стану та постійне зміцнення економічної безпеки є одними із ключових основ національної безпеки. Тому п. 4 ст. 3 Закону України «Про національну безпеку України» прямо визначає, що Державна політика у сфері національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення економічної безпеки на рівні з воєнною, зовнішньополітичною, державною та інформаційною безпекою [2].

В умовах відбиття російського широкомасштабного вторгнення Силами оборони України об'єкти

та інституції, що мають відношення до забезпечення економічної безпеки і сталого розвитку економіки постійно піддаються атакам російських окупантів різного характеру. Це вогневе ураження, зокрема об'єктів цивільної інфраструктури, деструктивні дії в інформаційному просторі, кіберпросторі, розвідувально-диверсійна активність та інші. Така обстановка вимагає від інституційних механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України стійкості, гнучкості та адаптивності. Особливо якщо врахувати вплив на економічні процеси технологічного розвитку, та процесу цифрової трансформації. Завершення терміну дії Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, що укладалася ще у 2021 році, до початку російського широкомасштабно-

го вторгнення [3] адаптація внутрішнього бізнес середовища до умов, які постійно змінюються разом із динамічними зовнішньо-економічними та зовнішньо-політичними процесами викликають необхідність аналізу інституційних механізмів забезпечення економічної безпеки щодо їх ефективності та відповідності умовам застосування.

Завдання дослідження полягає в аналізі інституційних механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України та розробці пропозицій щодо підвищення їх ефективності.

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

Аналіз досліджень і публікацій. Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься: нормативно-правових актах [1; 2; 3]; дослідженнях українських та іноземних науковців [4; 5; 6; 7; 8; 9; 15; 16]; повідомленнях медіа [10; 11; 12; 13; 14].

Мета запропонованого дослідження — підвищення ефективності інституційних механізмів реалізації та контролю державної політики зміцнення економічної безпеки України.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів. Організаційна структура державних інституцій, які беруть участь в реалізації політики зміцнення економічної безпеки України, достатньо складна і передбачає ієрархічну структуру. До суб'єктів такої діяльності відносяться: Рада національної безпеки і оборони України, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Служба безпеки України, Державна податкова служба України, Державна аудиторська служба України, Міністерство економіки України, Міністерство цифрової трансформації України, Національне антикорупційне бюро (НАБУ, створено у 2014 році), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК, створено у 2015 році), Агентство з управління державним боргом (створено у 2020 році), Бюро економічної безпеки (БЕБ, створено у 2020 році), Державне бюро розслідувань (ДБР, створено у 2016 році) [4; 5]. Цей перелік є неповним і не включає, щонайменше, регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування, від яких безпосередньо залежить реалізація державної політики зміцнення економічної безпеки на місцях.

При наявності такої значної кількості інституцій не просто забезпечити їхнє ефективне функціонування, уникнути дублювання функцій та конфлікту взаємовиключних завдань різних суб'єктів. Теоретично це можливо за умов належної координації, а головне — чіткого розподілу повноважень на законодавчому рівні.

До нормативно-правових актів, які у тій чи іншій мірі регламентують забезпечення економічної безпеки держави відносяться: Конституція України, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, Закон України «Про банки і банківську діяльність», Закон України «Про валюту і валютні операції», Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», Цивільний кодекс України, Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Угода про асоціацію з ЄС, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки», Закон України «Про захист інформації в ІТ-системах» [6], Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» [7]. Цей перелік можна продовжувати щонайменше нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність кожного із суб'єктів (інститутів) реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки, величезною кількістю інших законів та підзаконних актів.

Норми, які приймалися з метою врегулювання діяльності інституційних механізмів реалізації державної політики забезпечення економічної безпеки створені у різний час, і їх автори не завжди повністю враховували нормативно-правову базу, що існувала раніше, а це, у свою чергу, формує умови для казуального характеру інтерпретації та застосування відповідних норм в окремих випадках на основі недосконалості чи неузгодженості різних положень.

Разом з тим, подібна ситуація також створює передумови для потенційних зловживань корупційного характеру з боку недобросовісних представників відповідних інститутів державного управління.

Вторгнення Росії в Україну поставило питання безпеки на перше місце в порядку денному політиків ЄС і продемонструвало, що енергетична залежність може бути використана як зброя. Зростання торговельних напружень, все частіше використання субсидій та економічних заходів примусу змусили ЄС готуватися до порушення принципів мультилатералізму, переглянути свої відносини з іншими великими державами та переглянути свою залежність від юрисдикцій, що не входять до ЄС [8]. Якщо німецькі дослідники бачать серйозну загрозу з боку росії та її сателітів для економічної безпеки Європейського Союзу, то економіка України, яка самостійно відбиває збройне вторгнення ресурсами власних Сил оборони, в принципі знаходиться в ситуації, коли дуже важко або неможливо вистояти без сторонньої

допомоги, а залежність від зовнішніх надходжень у різних формах при цьому надзвичайно висока.

Ситуацію загострює той фактор, що Росія активно застосовує невоєнні гібридні засоби, включно з інструментами економічного характеру, у якості інструменту впливу, а, нерідко — зброї, інструменту ведення війни. Яскравим прикладом фактичної втрати власної зовнішньополітичної суб'єктності та потрапляння в залежність від Росії, через минулу недалекоглядність у питаннях економічної безпеки та недооцінку можливостей використання економічної залежності у якості інструменту впливу виступає Угорщина. Відома антиукраїнська політична позиція її лідерів пояснюється, зокрема, енергетичною залежністю Угорщини від Росії, адже після 2014 р. країна так і не диверсифікувала джерела надходження енергетичних ресурсів. Попередньо 11 квітня 2023 р. Угорщина підписала нові угоди з РФ щодо постачання газу. Це свідчить про те, що країна зберігатиме тісні зв'язки, які налагодила з Москвою, й надалі блокуватиме щодо неї санкційні обмеження ЄС. Також наприкінці травня 2023 р. В. Орбан заявив про наміри зменшити залежність Угорщини від російського газу та про початок перемовин з Катаром щодо постачання газу, що може реалізуватися до 2026 р. [9]. Звісно, угорський прем'єр та міністр закордонних справ у своїх антиукраїнських публічних заявах на підтримку Росії всупереч політиці ЄС та НАТО, до складу яких входить Угорщина, цілком очевидно керуються не одними лише мотивами відстояти національні інтереси своєї країни.

Не лише в медіа та суспільстві України і країн-партнерів, але і в самій Угорщині та в західних медіа неодноразово лунали звинувачення про те, що Орбан є агентом Кремля, а російські спецслужби втручаються у внутрішньо-політичні питання Угорщини, зокрема підривають демократичні інститути впливом на виборчий процес. Зокрема, 14 серпня 2025 року лідер угорської опозиції Петер Мадяр звинуватив Росію у втручанні в політику Угорщини після того, як Служба зовнішньої розвідки росії (СЗР) опублікувала заяву, в якій стверджувалося, що Європейська комісія розглядає «зміну режиму в Будапешті». Прем'єр-міністр Угорщини Віктор Орбан, який перебуває при владі з 2010 року, зазнав критики з боку деяких лідерів ЄС за теплі зв'язки свого уряду з Москвою та протидію військовій допомозі Україні проти вторгнення Росії [10; 11]. Названі звинувачення з боку російської служби зовнішньої розвідки цілком вкладаються в тактику російських спецслужб — відволікати увагу від власних дій шляхом звинувачення опонентів у тій самій або аналогічній активності. З огляду на це заява Петера Мадяра видається цілком обґрунтованою.

Питання економічної залежності через енергетичні інструменти від агресора світового рівня актуальне серед європейських країн не лише для Угорщини але і для Словаччини. Прем'єр-міністр

Словаччини Роберт Фіцо давно критикує Київ і виступає проти посилення санкцій ЄС щодо Москви, стверджуючи, що вони загрожують енергетичній безпеці Словаччини, а після результативних атак Силами безпілотних систем Збройних Сил України нафтопроводу «Дружба» на російській території узагалі зустрівся з російським диктатором Володимиром Путіним, від якого отримав «похвалу за незалежну позицію» та пропозицію припинити енергопостачання Україні [12]. Подібна поведінка лідерів країн-членів ЄС в умовах гібридної війни, яку Росія за фактом уже веде проти Європейського Союзу є нічим іншим як сепаратною співпрацею колаборантів з ворогом.

Втім, устрій, воєнно-політичний інституційний інструментарій та механізм прийняття рішень у ЄС не дають можливості вирішити таке питання достатньо швидко, жорстко та ефективно. Навіть якщо припустити, що економічна складова та енергозалежність від Росії є більше приводом, аніж справжньою причиною зради інтересів ЄС та власних народів на користь російським інтересам лідерів Угорщини та Словаччини, а дійсні причини криються відповідно до конспірологічних версій у корупції, підкупі чи іншому вербуванні згаданих лідерів російськими спецслужбами — це все одно прямо чи не прямо, але достатньо суттєво пов'язано з питаннями економічної безпеки. Адже економічна безпека прямо пов'язана з державною, підтримання належного рівня економічної безпеки при налагоджених чітких інституційних механізмах, прозорих правилах гри для громадян загалом та бізнес-середовища зокрема позитивно впливає на розвиток громадянського суспільства, сприяє підтриманню законності та профілактиці цілої низки проблем і правопорушень, включаючи корупційні і лобіювання на рівні керівництва держави інтересів представників інших держав, що у найбільш важких випадках може призвести до фактичного зовнішнього управління.

Бойові дії створюють умови, які можна упевнено назвати стресовими для ЄС та просто екстремальними для України. Цікаво, що при цьому заходи зміцнення економічної безпеки залишаються цілком ефективними, якщо вони вживаються своєчасно. Одним з таких заходів, на прикладі даної ситуації яскраво проявляється диверсифікація постачання паливних ресурсів. Єврокомісія відкинула звинувачення у пасивності на фоні ударів по нафтогоні «Дружба», вкотре заявивши при цьому, що енергетичній безпеці Євросоюзу ніщо не загрожує. Раніше угорський експерт Андраш Рац повідомив у коментарі Укрінформу, що нещодавні удари України по нафтогоні «Дружба» є частиною більшої, інтенсивної кампанії, націленої на російський нафтовий сектор, а перебої поставок в Угорщину та Словаччину є лише побічним ефектом [13]. Такі заяви демонструють, що принаймні частина громадськості Угорщини та Словаччини не підтримує позиції їхніх лідерів.

Поряд з тим, представники українського експертного середовища також не бачать проблеми чи можливостей для тиску на воєнно-політичне керівництво України. «Наш аналіз показує, що ті 10% ринку дизельного, які формує словацьке паливо, ми маємо змогу замінити чотири рази — такий у нас запас по логістиці за іншими напрямками. Тобто можемо привезти з інших джерел не 10, а 40% споживання. Бо маємо профіцит залізничні, водні та автомобільні потужності», — зазначив у своїх соцмережах директор консалтингової компанії A-95 Сергій Куюн [14]. Такі можливості пов'язують зі знищенням ракетними ударами російських окупантів основ паливної інфраструктури, яка існувала до початку широкомасштабного вторгнення і налагодження нових шляхів постачання, менш вразливих до вогневих можливостей ворога. На цьому фоні, коли Україна, в умовах відбиття широкомасштабного збройного вторгнення змогла диверсифікувати постачання паливних ресурсів, позиція країн, що досі перебувають в енергетичній залежності від держави, що чинить збройну агресію проти України та вірогідно планує збройне вторгнення на територію країн ЄС, звісно не викликає схвалення європейської спільноти і більшості її лідерів.

Власне, питання економічної безпеки та інституційних механізмів її зміцнення традиційно сприймалися як засоби впливу і розігрувалися в якості вагомого аргументу у міжнародній політиці. В умовах сьогодення все більше дослідників з різних країн описують економічні регуляторні механізми, які реалізуються відповідними інституціями у якості зброї, що застосовується національними державами. При цьому відмічається загальна тенденція зниження кількості заходів, спрямованих на лібералізацію ринку, залучення іноземних інвестицій та інтеграцію економік різних держав і загальну глобалізацію та посилення активності протекціоністського спрямування, покликаної захистити національну економіку та національне бізнес-середовище. Підтверджується поширеність протекціоністської тенденції, яка стосується торгівлі та інших чутливих сфер діяльності. Підсумовуючи всі заходи, вжиті країнами G20 для лібералізації ринків або шкоди іноземним інтересам через бар'єри, обмеження та спотворення вільного ринку у 2022 році було лише 5800 втручань, спрямованих на лібералізацію ринку, порівняно з 30 125, які завдали шкоди іноземним інтересам. Важливо, що відсоток експорту країн G20, який перебуває під загрозою через політику дискримінації іноземних країн, подвоївся між 2009 і 2022 роками — з 40% до понад 80%. Більшість дискримінаційних втручань походила від США (25%), Китаю (20%) та трьох найбільших країн ЄС (Франції, Німеччини та Італії, 19%). Разом вони становлять майже дві третини від загального обсягу. Натомість ці п'ять країн здійснюють лише трохи більше третини від загального обсягу заходів з лібералізації, причому частка США (7%) і Китаю (9%) є дуже незначною. Протекціонізм

має епіцентр у великих країнах, але поширюється по всьому світу. Сьогодні майже 75% світового експорту товарів стикається з торговельними перешкодами, порівняно з менш ніж 40% до глобальної фінансової кризи [15]. Звісно, термінологія часто буває питанням суб'єктивної оцінки, конкуренція і в бізнес-середовищі, і на рівні держав та наддержавних утворень у зовнішньо-політичній та зовнішньоекономічній сфері завжди були достатньо жорсткими процесами із суттєвими наслідками. Але наведені статистичні дані яскраво відображають тенденцію перетворення конкуренції у справжнє протистояння економік, яке окремі автори визначають фактично як економічну війну, що ведеться відповідною зброєю за допомогою інституційних механізмів і правових заходів національних держав, в окремих випадках — міжнародних домовленостей. Найбільш відомими та очевидними такими інструментами впливу є ембарго та інші санкції. Втім, на думку автора, вживати слово «зброя» до інструментів впливу через коригування процесів в економіці все-таки не зовсім коректно, оскільки, як ми можемо бачити на власному досвіді, у випадках, коли ведеться дійсно збройна боротьба, економічні інструменти часто виявляються не настільки ефективними, як на них розраховують, та не спроможні самі по собі достатньо швидко і суттєво змінити ситуацію.

Попри загальну тенденцію до посилення ролі держави в економіці, на цьому шляху залишаються суттєві структурні проблеми. Корупція, що знижує ефективність публічного адміністрування, нівелює державні ініціативи у сфері закупівель та державної підтримки; інституційна слабкість, зокрема відсутність єдиного економічного центру, який би координував промислову, інвестиційну та інноваційну політику; зовнішня залежність, у тому числі надмірна присутність іноземного капіталу в критичних секторах (банківський, енергетика тощо), обмежує гнучкість держави у регулюванні процесів економіки; нерегульованість державної політики в окремих секторах (наприклад, машинобудування чи фармацевтика), коли держава не має чіткої стратегії стимулювання вітчизняного виробництва і, зрештою, бюджетні обмеження, адже через війну частина ресурсів іде на безпековий сектор, і держава банально не має достатнього фінансового маневру для масштабних програм економічного стимулювання [16]. При цьому залишаються актуальними фізичні та соціально-психологічні фактори, які не впливають на економіку інших держав: втрата людських ресурсів, зокрема і працездатного віку, постійний стрес персоналу, що знижує продуктивність, необхідність виходити з регулярних кризових ситуацій, наприклад закупляти генератори після ударів по енергетичній інфраструктурі, неспівмірно високі у порівнянні з конкурентами підприємницькі та інші ризики, характер яких може динамічно змінюватися і практично непередбачуваний.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. За умов сьогодення, коли навіть країни з розвинутою економікою, що не ведуть бойових дій, часто застосовують економічні важелі у якості інструментів впливу чи навіть, за формулюваннями деяких дослідників, «зброї», інституційні механізми зміцнення економічної безпеки України юридично продовжують діяти за законами мирного, а не воєнного часу. У багатьох сферах та за багатьма напрямками економічної політики це відповідає фактичній ситуації. Організаційна структура інституцій, які відповідають за контроль реалізації державної політики у сфері зміцнення економічної безпеки, надзвичайно розгалужена і недостатньо скоординована, що у свою чергу призводить до нераціональних ресурсних витрат, ризику дублювання функцій, корупційних ризиків та надмірного документообігу, який уже не сприяє прийняттю обґрунтованих рішень в ході процесів публічного управління, а, навпаки, знижує якість опрацювання надлишкових об'ємів інформації. Як наслідок, загострення проблем, що впливають із недостатньої кількості і компетенції кадрового ресурсу.

За чотири роки відбиття широкомасштабного вторгнення не здійснено достатньо ефективних заходів з метою спрощення інституційної системи державного управління та контролю у сфері економіки, зниження залежності від імпорту критичної сировини та обладнання, не кажучи уже про зброю, введення достатньо прозорих правил гри для бізнес-середовища і захисту національного виробника.

Поряд з тим, за наявності суттєвих асигнувань від країн-партнерів та міжнародних організацій, завдяки зусиллям громадянського суспільства та бізнес-середовища, а також заходам, що вжива-

лися в рамках державної політики зміцнення економічної безпеки, вдалося досягнути певного рівня економічної стійкості, попри значну інфляцію зберегти функціонування ринкової економіки і навіть впровадити окремі реформи, що сприяють процесам цифрової трансформації економіки. Уже сам по собі факт, що країна, воюючи проти ворога, який переважає її у декілька разів за кількістю усіх без винятку ресурсів, не пройшла через дефолт та продовжує масштабний експорт продукції деяких галузей, не дозволяє оцінювати діяльність інституційних механізмів зміцнення економічної безпеки виключно негативно. При цьому необхідно враховувати, що українську економіку значною мірою рятують від катастрофи не інституційні механізми публічного управління, а, в супереч їх діяльності, внутрішнє бізнес-середовище, іноземні інвестиції та зусилля інституцій громадянського суспільства.

Першочергові заходи підвищення ефективності державного управління у сфері зміцнення економічної безпеки вбачаються у посиленні політики захисту національного виробника, створенні сприятливих прозорих умов для більш ефективного залучення іноземних інвестицій, сприяння розвитку суб'єктів виробництва продукції для забезпечення діяльності Сил Оборони України та активізації процесів цифрової трансформації економіки України, зокрема з метою зменшення кількості перешкод для її ефективної інтеграції у світову економіку.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні механізмів державного управління регіональним розвитком в умовах цифрової трансформації економіки, оскільки під час війни від його ефективності значною мірою залежить наповнення державного бюджету, диверсифікація ризиків та, як наслідок, зміцнення економіки України в цілому.

Література

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР станом на 01 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII станом на 30 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 03.09.2025).
3. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року № 347/2021 станом на 11 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 03.09.2025).
4. Андрусів У. Я., Столяренко О. М. Інституційне забезпечення фінансово-економічної безпеки держави: структура та функції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16529580> (дата звернення: 03.09.2025).
5. Штанцель С. Е. Організаційно-управлінський механізм публічного управління забезпечення фінансової безпеки. *Філософія та управління*. 2025. № 2(6). DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01>
6. Ковбасюк С. В., Ліберов Ю. І., Нинюк. І. І. Вплив правових реформ на забезпечення економічної безпеки держави в період післявоєнного оновлення. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757463>.
7. Войцехівська С. І. Організаційно-правові засади економічної безпеки України. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-6>.

8. Steinberg F., Wolff G. Dealing with Europe's economic (in-)security. *Global Policy* 2023, Vol. 15, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303>.
9. Турчин Я., Горбач О. Підтримка України державами Вишеградської четвірки в умовах повномасштабної російської агресії. Новий порядок денний для Європи та Європейського союзу: причини — напрями — пріоритетні цілі. Монографія. 2023. С. 194–206. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/14947/vsenovepol.pdf#page=194> (дата звернення: 05.09.2025).
10. Hungarian opposition leader accuses Russia of political interference. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/hungarian-opposition-leader-accuses-russia-political-interference-2025-08-14/> (дата звернення: 05.09.2025).
11. Kasnyik M. Hungary's Opposition Leader Accuses Russia of Election Meddling. *Bloomberg*. 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-08-14/hungary-s-opposition-leader-accuses-russia-of-election-meddling> (дата звернення: 05.09.2025).
12. Orlova A. Putin Urges Slovakia to Cut Gas to Ukraine, Praises Fico's 'Independent' Stance. *Kyiv Post*. 2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/59329> (дата звернення: 05.09.2025).
13. За енергобезпеку Словаччини і Угорщини відповідають їхні уряди, а не Україна — ексміністр Хірман. *Укрінформ*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/4030562-za-energobezpeku-slovaccini-i-ugorsini-vidpovidauihni-uradi-a-ne-ukraina-eksministr-hirman.html> (дата звернення: 05.09.2025).
14. Україна має альтернативу пальному з Угорщини та Словаччини у разі зупинки ними експорту через удари ЗСУ по н/п «Дружба» — директор А-95. *Інтерфакс-Україна*. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1099764.html> (дата звернення: 05.09.2025).
15. Mariotti S. "Win-lose" globalization and the weaponization of economic policies by nation-states. *Critical perspectives on international business*. 2024, Vol. 20, Issue 5. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2023-0089>
16. Марченко Т.В. Економічний націоналізм та його актуальність для сучасної України в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-6>

References

1. Konstytutsiia Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 28.06.1996. № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine dated June 28, 1996, No. 254k/96-VR]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Supreme Council of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> [in Ukrainian].
2. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On National Security of Ukraine: Law of Ukraine No. 2469-VIII]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Supreme Council of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
3. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 serpnia 2021 roku № 347/2021 [Ukraine's Economic Security Strategy for the Period until 2025: Decree of the President of Ukraine No. 347/2021 of August 11, 2021]. *Verkhovna Rada Ukrainy — Supreme Council of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> [in Ukrainian].
4. Andrusiv U.Ia., Stoliarenko O.M. Instytutsiine zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky derzhavy: struktura ta funktsii [Andrusiv U.Y., Stoliarenko O.M. Institutional support for the financial and economic security of the state: structure and functions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk — Current Issues in Economic Sciences*. 2025. No. 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16529580> [in Ukrainian].
5. Shtantsel S.E. Orhanizatsiino-upravlinskyi mekhanizm publicnogo upravlinnia zabezpechennia finansovoi bezpeky [Organizational and managerial mechanism of public administration for ensuring financial security]. *Filosofia ta upravlinnia — Philosophy and Management*. 2025. No. 2(6). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01> [in Ukrainian].
6. Kovbasiuk S.V. Liberov Yu.I., Nyniuk. I.I. Vplyv pravovykh reform na zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy v period pisliavoiennoho onovlennia [The impact of legal reforms on ensuring the economic security of the state in the period of post-war renewal]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs — Ukrainian Political and Legal Discourse*. 2025. No. 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16757463> [in Ukrainian].
7. Voitsekhivska S.I. Orhanizatsiino-pravovi zasady ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Organizational and legal foundations of Ukraine's economic security]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal — Kyiv Economic Scientific Journal*. 2024. No. 7. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-6> [in Ukrainian].
8. Steinberg F., Wolff G. Dealing with Europe's economic (in-)security. *Global Policy*. 2023. Volume 15, Issue 1. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13303>
9. Turchyn Ya., Horbach O. Pidtrymka Ukrainy derzhavamy Vyshegradskoi chetvirky v umovakh povnomasshtabnoi rosiiskoi ahresii [Support for Ukraine by the Visegrad Four countries amid full-scale Russian aggression]. *Novyi poriadok denni dlia Yevropy ta Yevropeiskoho soiuzu: prychyny — napriamy — priorytetni tsili*. Monohrafiia. 2023. P. 194–206. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/pages/14947/vsenovepol.pdf#page=194> [in Ukrainian].
10. Hungarian opposition leader accuses Russia of political interference. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/hungarian-opposition-leader-accuses-russia-political-interference-2025-08-14/>

11. Kasnyik M. Hungary's Opposition Leader Accuses Russia of Election Meddling. *Bloomberg*. 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-08-14/hungary-s-opposition-leader-accuses-russia-of-election-meddling>
12. Orlova A. Putin Urges Slovakia to Cut Gas to Ukraine, Praises Fico's 'Independent' Stance. *Kyiv Post*. 2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/59329>
13. Za enerhobezpeku Slovachchyny i Uhorshchyny vidpovidaiut yikhni uriady, a ne Ukraina — eksministr Khirman [The governments of Slovakia and Hungary, not Ukraine, are responsible for the energy security of those countries, says former minister Hirman]. *Ukrinform*. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/4030562-za-energobezpeku-slovaccini-i-ugorsini-vidpovidaut-ihni-uradi-a-ne-ukraina-eksministr-hirman.html> [in Ukrainian].
14. Ukraina maie alternatyvu palnomu z Uhorshchyny ta Slovachchyny u razi zupynky nymy eksportu cherez udary ZSU po n/p "Druzhba" — dyrektor A-95 [Ukraine has an alternative to fuel from Hungary and Slovakia in case they stop exports due to the Ukrainian Armed Forces' strikes on the Druzhba pipeline, says the director of A-95]. *Interfax-Ukraina*. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1099764.html> [in Ukrainian].
15. Mariotti S. "Win-lose" globalization and the weaponization of economic policies by nation-states. Critical perspectives on international business. 2024. Volume 20, Issue 5. <https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2023-0089>
16. Marchenko T. V. Ekonomichniy natsionalizm ta yoho aktualnist dlia suchasnoi Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Economic nationalism and its relevance for modern Ukraine in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha — Scientific Bulletin of Yuri Fedkovych Chernivtsi National University*. 2025. No. 1. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-1-6> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.09.2025

Саенко Ольга Олександрівна

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

Saenko Olga

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Public Service and Educational Institution Management
Educational and Research Institute of Public Administration and Postgraduate Education
State Institution «Luhansk Taras Shevchenko National University»

ORCID: 0000-0001-9438-0304

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11370

СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: ШЛЯХ ДО СТАЛОГО ЗРОСТАННЯ

SYNERGY OF STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES: A PATH TO SUSTAINABLE GROWTH

Анотація. Вступ. У статті досліджується проблема синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, яка є складною і не має універсальних рішень. Актуальність дослідження посилюється викликами, з якими стикається Україна, зокрема браком фінансування, інституційною слабкістю, бюрократичними бар'єрами та відтоком кваліфікованих кадрів.

Метою статті є обґрунтування особливостей синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як ключового шляху до їхнього сталого зростання.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі та синтезі наукових публікацій різних науковців. Використовувався системний підхід для визначення ключових механізмів, які сприяють інноваціям. Окремо, на прикладах конкретних громад (Вінниця, Житомир, Коломия), демонструється практична реалізація стратегічного планування та інноваційних ініціатив.

Результати. У статті обґрунтовано, що синергія між стратегічним управлінням та інноваціями є взаємопосилювальним процесом. Стратегічне управління забезпечує системний каркас і довгострокові цілі, а інновації виступають інструментом їх динамічної реалізації. Визначено ключові механізми, які сприяють цьому процесу, включаючи підтримку стартапів, розвиток кластерів, цифровізацію, залучення людського капіталу та чітке довгострокове планування. На практичних прикладах доведено, що наявність чіткої стратегії перетворює інноваційні ініціативи з хаотичних проєктів у цілеспрямовані та успішні. Визначено виклики на шляху до інноваційного розвитку та шляхи їхнього подолання. Визначено особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як ключового шляху до їхнього сталого зростання. Стратегічне управління як каталізатор інновацій створює необхідні умови для появи та реалізації інноваційних проєктів.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на вивчення сучасних тенденцій стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, а також на розробку практичних рекомендацій для подолання існуючих викликів.

Ключові слова: синергія, стратегічне управління, інноваційний розвиток, територіальна громада.

Summary. Introduction. This article explores the complex problem of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities, a challenge that has no universal solutions. The relevance of the research is amplified by the challenges facing Ukraine, including a lack of funding, institutional weakness, bureaucratic barriers, and the outflow of skilled personnel.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the specific features of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities as a key path to their sustainable growth.

Materials and methods. The research is based on the analysis and synthesis of scientific publications by various researchers. A systematic approach was used to identify key mechanisms that promote innovation. Separately, using the examples of specific communities (Vinnytsia, Zhytomyr, Kolomyia), the practical implementation of strategic planning and innovative initiatives is demonstrated.

Results. The article substantiates that the synergy between strategic management and innovation is a mutually reinforcing process. Strategic management provides a systemic framework and long-term goals, while innovations serve as a tool for their dynamic implementation. Key mechanisms that facilitate this process have been identified, including startup support, cluster development, digitalization, human capital engagement, and clear long-term planning. Practical examples demonstrate that a clear strategy transforms innovative initiatives from chaotic projects into purposeful and successful ones. The article identifies challenges to innovative development and ways to overcome them. It defines the specific features of the synergy between strategic management and innovative development in territorial communities as a key path to their sustainable growth. Strategic management, as an innovation catalyst, creates the necessary conditions for the emergence and implementation of innovative projects.

Discussion. Further research will focus on studying modern trends in strategic management and innovative development within territorial communities, as well as on developing practical recommendations to overcome existing challenges.

Key words: synergy, strategic management, innovative development, territorial community

Постановка проблеми. Проблема дослідження синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання полягає в її комплексності та відсутності універсальних рішень. Дослідження стикається з низкою викликів, які пов'язані як з теоретичними, так і з практичними аспектами. В Україні багато громад стикаються з браком коштів для реалізації довгострокових стратегій та інноваційних проєктів. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності є недостатньою, а іноземні інвестиції є не завжди доступними. Крім того, інституційна слабкість, зокрема нестабільність законодавства та недосконалість процедур, створює додаткові перешкоди. Бюрократичні бар'єри та корупція також підривають довіру потенційних інвесторів та ускладнюють співпрацю між державним, приватним та громадським секторами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням стратегічного управління та інноваційного розвитку присвячено чимало публікацій. Г. Джегур дослідив зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів [1]; різні питання стратегічного управління в територіальних громадах досліджують О. Іваній [2]; К. Мануїлова [3], П. Несененко [3], О. Луньова [3], Г. Пасемко [4], О. Таран [4], І. Томашук [5], І. Томашук [5], І. Шумак [6], П. Мацюцький [6].

Мета статті — обґрунтувати особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження праці науковців, які опікуються питаннями стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах, зокрема питання сталого розвитку. У ході здійснення дослідження ми спиралися на такі методи: системний підхід для визначен-

ня ключових механізмів, які сприяють інноваціям; теоретичного узагальнення та групування (для характеристики особливостей синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання; порівняльно-аналітичний метод — для зіставлення досвіду різних територіальних громад, які успішно впровадили інноваційні стратегії, з метою виявлення кращих практик та універсальних закономірностей; метод індукції та дедукції — для формування теоретичних узагальнень на основі емпіричних даних (індукція) та перевірки гіпотез щодо ефективності певних управлінських рішень (дедукція).

Виклад основного матеріалу. Важливість стратегічного управління полягає в тому, що воно допомагає організаціям, зокрема територіальним громадам, не просто реагувати на зміни, а проактивно формувати своє майбутнє. Стратегічне управління допомагає визначити місію, візію та ключові цілі громади, що створює спільне розуміння того, куди рухається громада, і як кожен її член — від мешканця до підприємця — може сприяти досягненню цих цілей. Без цього бачення ресурси витрачаються неефективно, а дії не узгоджуються. В умовах зростаючої конкуренції за інвестиції, таланти та ресурси, стратегічне управління дозволяє громаді ідентифікувати свої унікальні переваги та ефективно їх використовувати, що допомагає виділятися на тлі інших територій, залучати інвесторів та створювати сприятливий бізнес-клімат. В сучасному світі, сповненому криз (економічних, екологічних, політичних), стратегічне управління дозволяє громаді прогнозувати ризики і заздалегідь розробляти плани дій. Стратегічне управління допомагає не лише виживати в складних умовах, але й знаходити в них нові можливості для розвитку.

Ми суголосні з О. Іваній, що «Стратегічний розвиток регіону є ключовим аспектом сучасного публічного управління, оскільки він визначає напрямки

економічного, соціального та екологічного розвитку територій» [2].

Стратегічне управління передбачає аналіз наявних ресурсів (фінансових, людських, природних) і їх цілеспрямоване використання для досягнення пріоритетних цілей, що дозволяє запобігти розпорошенню зусиль та коштів на неважливі проекти, забезпечуючи максимальну віддачу від кожної інвестиції. Стратегічне управління створює сприятливе середовище для інновацій, інтегруючи їх у загальний план розвитку, а також підтримує створення інноваційних кластерів, залучає таланти та впроваджує нові технології, що є запорукою довгострокового зростання та прогресу.

Стратегічне управління створює сприятливе середовище для інновацій, забезпечуючи чітку візію, ресурси та координацію дій, а також переводить інновації з випадкових ініціатив у цілеспрямований процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку. Механізми, які сприяють інноваціям в територіальних громадах визначимо у табл. 1.

І. Томащук та І. Томащук зазначають, що «на сьогоднішній день стратегія державної політики України у сфері місцевого самоврядування ґрунту-

ється на урахуванні потреб та інтересів населення територіальних громад» [5].

Г. Джегур зауважує, що «Стратегічне передбачення вважається критично важливим інструментом для дослідження можливих майбутніх змін та їхніх наслідків задля ухвалення рішень сьогодні. Територіальне передбачення потрібне для розв'язання асиметричних ризиків потрясінь та мегатрендів, а також для забезпечення майбутньої політики регіонального розвитку» [1].

Синергію стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах ми розуміємо як постійний, взаємопов'язаний процес, де стратегічне управління створює міцний каркас і визначає довгострокові цілі, а інноваційний розвиток наповнює його динамікою, новими ідеями та сучасними рішеннями. Стратегічне планування допомагає громаді визначити пріоритетні напрямки, в яких інновації будуть найбільш ефективними. Наприклад, якщо стратегія спрямована на розвиток туризму, то інновації будуть зосереджені на створенні цифрових платформ для туристів, інтерактивних маршрутів чи екологічних проектів. Без стратегії інновації можуть бути хаотичними та не приноси-

Таблиця 1

Механізми, які сприяють інноваціям в територіальних громадах

Механізм	Сутність механізму
Підтримка стартапів та малого бізнесу	Стратегічне управління в територіальній громаді передбачає створення спеціальних програм для підтримки інноваційних проектів; надходження фінансової допомоги через гранти та пільгові кредити, надання коворкінг-просторів, менторство та консультації. Наявність такої інфраструктури знижує ризики для підприємців і стимулює їх до створення нових продуктів та послуг.
Розвиток інноваційних кластерів	Кластерний підхід передбачає об'єднання підприємств, освітніх та наукових установ, а також органів влади в певній галузі. Стратегічне управління допомагає ідентифікувати потенційні кластери (наприклад, ІТ, агротехнології, туризм) і сприяє їхньому розвитку, створює синергію, де знання, ресурси та досвід вільно циркулюють, що прискорює інноваційні процеси. Наприклад, спільні дослідження, обмін кадрами та формування ланцюгів постачання в межах кластера роблять його більш конкурентоспроможним.
Цифровізація та відкриті дані	Стратегічне управління розглядає цифровізацію не як разовий проект, а як ключовий елемент розвитку. Цифровізація передбачає впровадження електронного урядування (e-governance), розвиток інфраструктури широкосмугового інтернету та публікацію відкритих даних. Доступ до міських даних (наприклад, транспортні потоки, використання енергії) дозволяє стартапам та дослідникам створювати нові сервіси та рішення, що покращують життя громади.
Залучення людського капіталу	Інновації неможливі без талановитих людей. Стратегічне управління формує політику, спрямовану на залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що передбачає наявність співпраці з університетами, розвиток програм стажування, створення сприятливих умов для релокації спеціалістів та їхніх сімей, а також підтримка освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток навичок, необхідних для інноваційної економіки.
Чіткі пріоритети та довгострокове планування	Без стратегічного управління інновації можуть бути безсистемними. Розробка довгострокової стратегії розвитку дозволяє громаді визначити ключові напрямки, в які варто інвестувати. Наприклад, якщо громада має стратегію стати туристичним центром, інновації будуть спрямовані на розвиток туристичної інфраструктури, створення мобільних додатків для мандрівників чи впровадження «розумних» рішень для готелів, що забезпечує фокус і ефективне використання обмежених ресурсів.

Джерело: авторська розробка

тимуть бажаного результату. Інноваційний підхід дозволяє громаді досягати своїх стратегічних цілей більш ефективно і з меншими ресурсами. Це може бути впровадження нових технологій для покращення надання адміністративних послуг, залучення інвестицій через креативні проекти, або ж використання інноваційних методів управління для підвищення прозорості. Інновації, що успішно реалізовані в межах стратегії, не лише допомагають досягти поставлених цілей, а й відкривають нові можливості для подальшого розвитку. Синергія між стратегічним управлінням та інноваціями робить громаду гнучкою і здатною швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Замість того, щоб пасивно реагувати на зміни, громада, яка поєднує ці два підходи, може передбачати тенденції та завчасно готувати рішення.

Стратегічне управління перетворює загальні ідеї на конкретні, успішні проекти (табл. 2).

На основі табл. 2 можна зробити висновок, що чітка стратегія є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційних ініціатив у громадах. Вона діє як дорожня карта, яка спрямовує зусилля та ресурси, забезпечуючи, що інновації не є випадковими чи ізольованими проектами, а є частиною цілісного, довгострокового плану розвитку.

Згідно думки К. Мануїлової, П. Несененко та О. Луньової, «Однією з ключових складових стратегічної гнучкості є здатність керівництву громади

швидко реагувати на кризові ситуації та змінювати свої підходи до управління. Це включає оперативне коригування стратегічних планів, переорієнтацію ресурсів на найбільш пріоритетні напрями та оптимізацію процесів для досягнення максимальної ефективності в умовах обмежених ресурсів. Для цього необхідно систематичне оцінювання та адаптування гнучких інструментів управління у реальному часі» [3].

Г. Пасемко, О. Таран вважають, що «принципами застосування стратегічного менеджменту в публічній владі повинні стати принципи з дотримання якісного збалансованого соціально-економічного розвитку всіх секторів суспільства на всіх територіальних об'єднаннях країни, забезпечення зростання їх суспільного добробуту та економічної конкурентоспроможності в масштабах Європи» [4]. Згідно думки І. Шумака, П.Мацюцького «Ефективне стратегічне планування може стати ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, їх здатності адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати гідний рівень життя мешканців» [6].

На шляху до інноваційного розвитку територіальні громади стикаються з низкою серйозних викликів. Аналіз цих перешкод та розробка шляхів їх подолання є критично важливими для успішної реалізації стратегії. До основних викликів інноваційного розвитку територіальних громад належать:

Таблиця 2

Приклади інноваційних ініціатив у громадах, що стали можливими завдяки наявності чіткої стратегії

Назва	Сутність прикладів інноваційних ініціатив у громадах, що стали можливими завдяки наявності чіткої стратегії
«Розумне» місто	Впровадження концепції «розумного» міста — це не просто встановлення датчиків, а реалізація комплексної стратегії з покращення якості життя через технології. Наприклад, у Вінниці, згідно з їхньою Стратегією сталого розвитку, впроваджено систему «розумного» громадського транспорту, що дозволило оптимізувати маршрути, скоротити час очікування та зробити поїздки комфортнішими для мешканців. Завдяки цій системі, керівництво міста може збирати та аналізувати дані, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення, а мешканці можуть відстежувати рух транспорту в реальному часі через мобільні додатки.
Проекти з енергозбереження	Багато громад мають стратегії, спрямовані на енергетичну незалежність та сталий розвиток. Наприклад, у Житомирі завдяки реалізації Стратегії розвитку громади до 2027 року, значну увагу приділено енергоефективності. У місті було проведено комплексну термомодернізацію будівель, встановлено індивідуальні теплові пункти та впроваджено систему енергомоніторингу в дитячих садках та школах, що дозволило не тільки суттєво зменшити споживання енергії та витрати бюджету, а й створити комфортніші умови для учнів.
Розвиток туризму через креативні індустрії	Стратегія розвитку може передбачати використання унікального культурного потенціалу громади для залучення туристів. У Коломиї (Івано-Франківська область) була розроблена Стратегія розвитку туризму, що акцентувала увагу на креативних індустріях. Зокрема, місто стало центром фестивалів, присвячених традиційному писанкарству, що дозволило перетворити місцеві ремесла на потужний туристичний магніт. Також були розроблені спеціальні туристичні маршрути, що включають відвідування майстерень місцевих художників, що сприяло не тільки збереженню культурної спадщини, а й розвитку місцевого малого бізнесу.

Джерело: авторська розробка

- більшість інноваційних проєктів потребують значних інвестицій, яких часто бракує в місцевих бюджетах, що обмежує можливості для впровадження нових технологій, підтримки стартапів та модернізації інфраструктури.
- відтік кваліфікованих кадрів створює «кадровий голод» і ускладнює формування команд, здатних реалізовувати інноваційні ідеї.
- місцева влада та населення можуть бути скептично налаштовані до нововведень через страх перед невідомим;
- недосконалість законодавства, бюрократія та корупція можуть уповільнювати або повністю зупиняти інноваційні проєкти.
- відсутність прозорих процедур і ефективних механізмів підтримки інновацій є значною перешкодою.

Для подолання цих викликів територіальні громади повинні активно працювати над залученням грантів від міжнародних донорів, співпрацювати з інвесторами та брати участь у державних програмах. Важливо розробити інвестиційні проєкти, які будуть привабливими для потенційних партнерів. Для подолання «відтоку мізків» необхідно створювати умови для самореалізації через підтримку освітніх програм, створення бізнес-інкубаторів та коворкінг-центрів, а також впровадження програм для залучення релокованих спеціалістів.

Для подолання опору змінам важливо інформувати населення про переваги інноваційних проєктів. Проведення громадських слухань, воркшопів та відкритих зустрічей допоможе перетворити скептиків на прихильників ідей. Важливо, щоб громада відчувала себе частиною процесу. Місцеві органи влади повинні працювати над зменшенням бюрократії, підвищенням прозорості та ефективності, що передбачає цифровізацію послуг, впровадження електронного документообігу та спрощення дозвільних процедур.

Особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах полягають у їх взаємному посиленні, що призводить до сталого зростання. Стратегічне управління забезпечує системність і цілеспрямованість, а інновації надають динаміку та ефективність.

З огляду на вищезазначене визначимо особливості синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання, а саме:

- стратегічне управління є каталізатором інновацій, оскільки стратегічне управління створює для інновацій сприятливі умови, розробку політик, що стимулюють креативність, виділення ресурсів на інноваційні проєкти та створення інституційної підтримки (наприклад, бізнес-інкубаторів);

- інновації є інструментом реалізації стратегії, оскільки інновації не є самоціллю, а стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей громади. Якщо громада прагне стати туристичним центром, інновації будуть спрямовані на розвиток «розумного» туризму (мобільні додатки, віртуальні гіді). Якщо мета — енергонезалежність, то інновації будуть зосереджені на енергозбереженні та відновлюваних джерелах енергії;
- синергія ресурсів передбачає об'єднання зусиль місцевої влади, бізнесу, наукових кіл та громадськості в межах однієї стратегії дозволяє ефективно використовувати обмежені ресурси. Розвиток інноваційних кластерів є яскравим прикладом такої синергії, де учасники обмінюються знаннями, технологіями та фінансами;
- синергія дозволяє громаді не лише розвиватися, а й бути стійкішою до зовнішніх викликів. Завдяки стратегічному плануванню та інноваціям, громада може швидко адаптуватися до змін на ринку, економічних криз або інших непередбачуваних подій. Інноваційні підходи до управління, зокрема впровадження відкритих даних та електронного урядування, підвищують прозорість та ефективність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Синергія між стратегічним управлінням та інноваційним розвитком є взаємопосилювальним процесом, що забезпечує стаке зростання територіальних громад. Стратегічне управління створює міцну основу, визначаючи довгострокові цілі та пріоритети, тоді як інновації наповнюють цю основу динамікою, новими рішеннями та ефективними інструментами для досягнення поставлених цілей. Синергія перетворює інновації з хаотичних ініціатив у цілеспрямовані проєкти, що відповідають потребам і ресурсам громади. Ефективна синергія базується на кількох ключових механізмах, що були визначені в статті, а саме: стратегічне управління як каталізатор інновацій створює необхідні умови для появи та реалізації інноваційних проєктів; інновації як інструмент реалізації стратегії допомагають досягати стратегічних цілей більш ефективно; синергія ресурсів, що досягається завдяки розвитку інноваційних кластерів та залученню різних зацікавлених сторін.

У підсумку, успішний розвиток територіальних громад в умовах сучасних викликів можливий лише за умови усвідомлення та практичного застосування синергії стратегічного управління та інноваційного розвитку.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо у дослідженні тенденцій стратегічного управління та інноваційного розвитку в територіальних громадах як шляху до сталого зростання.

Література

1. Джегур Г. В. Зарубіжний досвід публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в контексті безпекових викликів. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128>
2. Іваній О. М. Механізми публічного управління стратегічним розвитком регіону. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700>
3. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>
4. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади стратегічного менеджменту в діяльності органів публічної влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105>
5. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
6. Шумак І. О., Мацюцький П. І. Стратегічне планування в громадах України: проблеми та перспективи розвитку. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511>

References

1. Dzhehur H. V. (2025). Zarubizhnyi dosvid publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehioniv v konteksti bezpekovykh vyklykiv [Foreign experience in public management of socio-economic development of regions in the context of security challenges]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11128> [in Ukrainian].
2. Ivaniy O. M. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stratehichnym rozvytkom rehionu [Mechanisms of public management of strategic regional development]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-2-10700> [in Ukrainian].
3. Manuilova K. V., Nesenenko P. P., Lunova O. K. (2024). Innovatsiine stratehichne upravlinnia dla stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable community development in conditions of martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> [in Ukrainian].
4. Pasemko H. P., Taran O. M. (2025). Metodolohichni zasady stratehichnoho menedzhmentu v diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Methodological foundations of strategic management in the activities of public authorities]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-6-11105> [in Ukrainian].
5. Tomashuk I., Tomashuk I. (2023). Stratehichni osnovy innovatsiynoho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic foundations for innovative development of local communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> [in Ukrainian].
6. Shumak I. O., Matsiutskyi P. I. (2024) Stratehichne planuvannia v hromadakh Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Strategic planning in Ukrainian communities: problems and prospects for development]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-11-10511> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.09.2025

УДК 35:005.591.6

Сич Тетяна Володимирівна

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

Sych Tetiana

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

Терент'єва Ольга Леонідівна

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

Terentieva Olha

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

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11469

ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

INNOVATIONS AND TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної трансформації публічного управління ключового значення набуває інноваційний підхід до управління людськими ресурсами. Зміни соціально-економічного середовища, діджиталізація державного сектору та виклики повоєнного відновлення України зумовлюють потребу у формуванні нової моделі HRM, орієнтованої на гнучкість, ефективність і стійкість державних інституцій.

Метою дослідження є виявлення теоретичних засад та практичних інструментів впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами в системі публічного управління України з урахуванням міжнародного досвіду.

Матеріали і методи. Методологічну основу становлять системний, порівняльний, аналітичний і структурно-функціональний підходи. Використано методи аналізу наукових публікацій, контент-аналіз офіційних звітів міжнародних організацій (OECD), а також узагальнення кращих практик HRM в державному секторі.

Результати. Доведено, що впровадження організаційно-управлінських та соціальних інновацій — цифровізація HR-процесів, розвиток компетентного управління, застосування гнучких моделей зайнятості, підвищення ролі лідерства та корпоративної культури — забезпечує підвищення ефективності публічної служби. Визначено, що успішна реалізація інновацій у сфері HR вимагає інституційної підтримки, розбудови цифрової інфраструктури, системного навчання кадрів і створення мотиваційного середовища для розвитку персоналу.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні національної концепції інноваційного HRM у публічному управлінні, що інтегрує цифрові технології, соціальні інновації та принципи good governance, а також на порівняльному аналізі ефективності таких моделей у країнах ЄС.

Ключові слова: інновації, управління людськими ресурсами, публічне управління, цифровізація, компетентнісний підхід, соціальні інновації, HRM, державна служба.

Summary. Introduction. In the context of global transformation of public administration, an innovative approach to HRM becomes crucial. The changing socio-economic environment, digitalization of the public sector, and the challenges of Ukraine's post-war recovery highlight the need to develop a new HRM model focused on flexibility, efficiency, and institutional resilience.

Purpose. The purpose of the study is to identify the theoretical foundations and practical tools for implementing innovations in human resource management within the system of public administration in Ukraine, taking into account international experience.

Materials and Methods. The methodological framework is based on systemic, comparative, analytical, and structural-functional approaches. The study applies the analysis of scientific publications, content analysis of official reports by international organizations (OECD), and synthesis of best HR management practices in the public sector.

Results. The research proves that the introduction of organizational-managerial and social innovations – such as HR process digitalization, competence-based management, flexible employment models, leadership development, and corporate culture enhancement – increases the efficiency of public service. It is shown that successful implementation of HR innovations requires institutional support, development of digital infrastructure, systematic staff training, and the creation of a motivational environment for professional growth.

Discussion. Future studies should focus on developing a national concept of innovative HRM in public administration that integrates digital technologies, social innovations, and the principles of good governance, as well as on a comparative analysis of the effectiveness of such models in EU countries.

Key words: innovation, human resource management, public administration, digitalization, competence-based approach, social innovation, HRM, civil service.

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління переживає етап глибоких трансформацій, зумовлених як глобальними викликами, так і внутрішніми реформами в Україні. Ефективність управління значною мірою визначається якістю людського капіталу, тому управління людськими ресурсами стає стратегічним інструментом розвитку державних інституцій. У контексті реформування державної служби, децентралізації та цифровізації важливого значення набувають інноваційні підходи до розвитку персоналу, зокрема компетентнісний підхід, адаптивне управління, гнучкі форми організації праці, а також створення середовища для безперервного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інновацій у управлінні людськими ресурсами у сфері публічного управління активно досліджується як у світовій, так і в українській науковій літературі. М. Армстронг і С. Тейлор [7] розглядають HRM як стратегічну систему, орієнтовану на розвиток потенціалу працівників, тоді як Д. Ульріх і В. Брокбанк [12] акцентують на інтеграції HR-функцій у стратегічне управління. У звітах OECD [9] підкреслюється значення гнучких, інноваційних підходів до державної служби, зокрема розвитку цифрових компетентностей і лідерських якостей. Українські дослідники (В. Шостак [4], І. Яремко [5], Н. Гончарук [8] та ін.) наголошують на впровадженні HRMIS, компетентнісного підходу та нових моделей навчання державних службовців [2; 3].

Мета статті — розкрити зміст, форми і механізми впровадження організаційно-управлінських та соціальних інновацій у сфері управління людськими ресурсами публічного управління України, а також узагальнення світового досвіду у цій сфері.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять положення теорії публіч-

ного управління, управління людськими ресурсами, соціального менеджменту та організаційної поведінки. Використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи України, аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), OECD, а також результати досліджень 2020–2025 рр. [4–8].

Виклад основного матеріалу. Інновації у сфері HR у публічному управлінні розуміють як впровадження нових підходів, методів, технологій та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток компетентностей і мотивації працівників [12]. В умовах сучасних викликів (війна, міграція, дефіцит кадрів, цифровізація) потреба в інноваціях у кадровій політиці держави зростає. Змінюються функції HR-служб — від адміністративно-документаційних до стратегічно-аналітичних. Сучасний HR у публічному управлінні орієнтується на результативність, індивідуальний розвиток працівників, формування нової управлінської культури [8].

Одним із ключових напрямів є впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами. Згідно з наказом НАДС, серед інших професійних компетенцій державних службовців є такі як комунікація та взаємодія, прийняття ефективних рішень, лідерство, цифрова грамотність та ін. За рекомендаціями НАДС потреби у професійному навчанні «рекомендується зазначати у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набуті або вдосконалити державному службовцю» [2].

Іншим важливим інноваційним напрямом є розвиток лідерства у державній службі. Успішні державні організації формують лідерські програми, школи управлінців, застосовують методи коучингу

та менторства. Прикладом є проекти «Лідери змін» і «Школа підготовки стратегів» та ін., ініційовані НАДС спільно з міжнародними організаціями [9].

Також поширюється практика гнучких форматів організації праці — дистанційна робота, змішаний графік, проектні команди. В умовах воєнного стану ці моделі стали необхідними для збереження безперервності роботи органів влади та балансу між службовими і приватними потребами працівників. Інноваційний вимір HR у публічному управлінні передбачає зміну філософії мотивації працівників — від ієрархічної до партнерської. Мотиваційні системи сьогодні базуються на визнанні, автономії, розвитку, а не лише матеріальних стимулах. Впроваджуються інструменти індивідуальних планів розвитку, зворотного зв'язку 360°, оцінювання емоційного інтелекту та менторства [10].

В управлінських структурах досить поширеною є практика використання різноманітних систем рейтингування, що базуються на об'єктивних критеріях оцінювання — таких як рівень компетентності, активна участь у професійних проектах, програмах підвищення кваліфікації тощо. Водночас значення не втрачають традиційні інструменти HR-менеджменту: психологічне тестування, системний моніторинг, проведення корпоративних і кризових заходів, спрямованих на виявлення причин зниження ефективності роботи команди та усунення негативних наслідків у колективі.

Формування корпоративної культури навчання є ще одним ключовим напрямом. У публічному секторі дедалі більше утверджується принцип «навчання протягом життя». Працює онлайн-платформа «Прометеус» та електронна система підвищення кваліфікації державних службовців, розроблена НАДС. Це сприяє формуванню спільнот практики, обміну досвідом, підвищенню залученості працівників [3].

Міжнародний досвід засвідчує, що модернізація системи управління людськими ресурсами у публіч-

ному секторі є одним із ключових чинників ефективності державного управління. Розвинені країни Європейського Союзу, а також Канада, Нова Зеландія та Сінгапур впроваджують комплексні HRM-стратегії, орієнтовані на інновації, цифровізацію та розвиток лідерського потенціалу державних службовців, демонструють ефективні моделі цифрового HR-менеджменту в державному секторі.

Так, у Великій Британії створено Civil Service Learning Platform, яка поєднує онлайн-освіту, індивідуальне наставництво та електронне оцінювання компетентностей. Модель HR-менеджменту у Данії ґрунтується на принципі «гнучкої державної служби» (flexicurity), що забезпечує одночасно стабільність зайнятості та можливість швидкої адаптації до змін [11].

У Сінгапурі діє централізована система HRP, яка об'єднує понад 100 державних установ і виконує водночас кадрові та фінансово-бюджетні функції [5].

У Канаді активно впроваджується Public Service Renewal Framework, що поєднує інструменти цифрового лідерства, відкритих інновацій і сервісного підходу до управління персоналом [11], функціонує освітній портал GCcampus, що забезпечує неперервний розвиток компетентностей державних службовців [5].

У країнах Балтії (зокрема, Естонії) особливу роль відіграє HRMIS — інтегрована електронна система управління кадрами, що дає змогу відстежувати кар'єрну траєкторію, оцінювати результативність і формувати резерв керівних кадрів на основі даних. Єдина електронна HR-платформа для всіх державних органів, що інтегрує оцінювання компетентностей, електронні навчальні програми та кадрову аналітику [9]. Така цифрова трансформація сприяє прозорості кадрових процедур і підвищує довіру до державної служби.

У Фінляндії інноваційні HR-підходи базуються на «довірчому управлінні» — високій автономії пра-

Таблиця 1

Світовий досвід інновацій у HRM у сфері публічного управління

Країна	Ключові інновації HRM	Очікувані результати / ефекти
Велика Британія	Civil Service Learning Platform; система безперервного навчання	Підвищення професійних компетентностей, розвиток лідерства
Данія	Модель «Flexicurity»; гнучкі контракти та персональні плани розвитку	Баланс між стабільністю зайнятості та інноваційністю персоналу
Канада	Public Service Renewal Framework; електронне управління кар'єрою	Підвищення мотивації, створення культури інновацій
Естонія	HRMIS, електронний кадровий облік і KPI-оцінювання	Прозорість і цифровізація кадрових процесів
Сінгапур	Модель «Whole-of-Government HRM»; стратегічне планування кадрів	Синергія між відомствами, орієнтація на результат
Фінляндія	Концепція «Work-life balance», державна служба «Valtiolle.fi» інтегрована з єдиною базою вакансій та компетенцій держслужбовців	Автономія працівників, прозорі комунікації, гнучкість, культури співпраці

Джерело: узагальнено автором за джерелами [5; 9; 11]

цівників, прозорій комунікації, гнучкості, культури співпраці. Згідно з дослідженням «Government at a Glance 2023», країни, які інвестують у розвиток людського капіталу публічного сектору через навчання, обмін знаннями та мотиваційні програми, демонструють вищу ефективність політик і більшу довіру громадян [9].

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що головною тенденцією є перехід від адміністративного до партнерського HR-менеджменту, у якому персонал розглядається не як ресурс, а як актив, що формує інституційну спроможність держави.

Для України актуальним є впровадження аналогічних підходів — о створення інтегрованої HRMIS, формування системи безперервного навчання держслужбовців і розроблення національної концепції розвитку людського капіталу у публічному управлінні з урахуванням принципів good governance.

На сьогоднішньому етапі інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління України мають дуальний характер: з одного боку — вони орієнтовані на впровадження міжнародних стандартів HR, з іншого — враховують специфіку воєнного часу, обмежені ресурси й високий рівень стресу персоналу.

Однак ситуація невизначеності здатна породжувати нові можливості для впровадження інновацій, стимулюючи культуру експериментування та відкритість до нестандартних рішень і свіжих ідей.

З 31 березня 2021 року за підтримки ЄС у рамках «Програми підтримки управління державними фінансами для України» (EU4PFM) в Україні запущено HRMIS [3]. За даними НАДС [6], частка державних органів, які впровадили HRMIS як ключовий показник Стратегії реформування державного управління в Україні на 2022–2025 роки постійно зростає. Очікується, що до червня 2025 року понад 90% державних органів влади будуть підключені до системи. Процес цифровізації управління людськими ресурсами спрямований на подолання дефіциту цілісних даних і аналітичних відомостей щодо кадрового складу державних органів. Наявна фрагментарність та обмеженість інформації про ефективність функціонування системи державного управління в Україні ускладнює раціональне планування та оптимізацію чисельності персоналу виконавчих структур. Попри наявність у державних установ власних інформаційних систем кадрового обліку, дані, що в них зберігаються, часто є неповними або непрозорими, що не дає змоги здійснити комплексний аналіз і забезпечити ефективне управління людськими ресурсами на державній службі.

Запровадження інформаційної системи HRMIS у державних органах супроводжується низкою проблем і обмежень, серед яких:

- **Обмежені ресурси** — нестача матеріально-технічного забезпечення та кваліфікованого персоналу в окремих установах для повноцінного підключення та обслуговування системи. НАДС неодноразово звертала увагу на дефіцит фахівців у сферах технічної підтримки, кібербезпеки та бізнес-аналітики, що стримує масштабне впровадження HRMIS;
- **Перевантаженість кадрових служб** — необхідність дублювання завдань із заповнення HRMIS та ведення внутрішніх електронних і паперових баз даних призводить до зниження ефективності роботи. Попри підключення більшості державних органів до системи, заповнення функціональних модулів залишається неповним: на Публічному порталі HRMIS, наприклад, відсутні дані щодо статі, віку, стажу державної служби та типів посад працівників;
- **Низький рівень цифрових компетентностей** — обмежені знання та навички працівників кадрових підрозділів щодо практичного використання системи, що гальмує ефективне застосування HRMIS у процесах управління персоналом [3].

Отже, попри позитивні тенденції, існують проблеми: недостатня цифрова компетентність державних службовців, фрагментарність HR-політики, обмежене фінансування програм розвитку персоналу. Вирішення цих проблем можливе шляхом інтеграції HRMIS, підвищення аналітичної спроможності кадрових служб, розвитку внутрішньої культури довіри й командності.

Подальший розвиток системи HRM у публічному управлінні України має спиратися на поєднання організаційно-управлінських інновацій (структура, процеси, компетентності) та соціальних інновацій (мотивація, культура, комунікація, навчання).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інновації в управлінні людськими ресурсами є ключовим чинником трансформації публічного управління України. Вони сприяють підвищенню професійності кадрів, формуванню нової управлінської культури, забезпеченню ефективності державної служби в умовах криз і реформ.

Перспективними напрямами є: розвиток компетентнісного підходу до HR-політики; створення інституцій підтримки лідерства та навчання протягом життя; впровадження гнучких форматів праці та індивідуальних траєкторій розвитку; формування відкритої корпоративної культури та мотиваційного середовища; адаптація кращих європейських практик до українських реалій. Інноваційна модель управління людськими ресурсами у сфері публічного управління України має стати основою для формування стійкої, компетентної та орієнтованої на результат державної служби.

Література

1. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління. НАДС. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiе-derzhavne-upravlinnia> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : наказ НАДС від 26.10.2020 № 201–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859–20#n78> (дата звернення: 02.09.2025).
3. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. 2025. URL: https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.09.2025).
4. Шостак В. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. (2). С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>
5. Яремко І. Цифрова еволюція політики у відношенні кадрів у державному секторі: від адміністрування до розумного менеджменту. *Матеріали SWorld-Ger Conference*, 2025. 1 (gec39–00). С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2025-39-00-017>
6. XXXIV Координаційна рада з питань реформування державного управління. 2025. <https://par.in.ua/information/news/437-xxkhiv-koordinatsiina-rada-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia> (дата звернення: 02.09.2025).
7. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15-te ed. London: Kogan Page, 2020. 760 p.
8. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 2025. 10(2 s). DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>
9. Government at a Glance 2023, *OECD Publishing*, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
10. Kaufman B. E. *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Champaign. 2004. 27 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/37152395_Theoretical_Perspectives_on_Work_and_the_Employment_Relationship (дата звернення: 02.09.2025).
11. *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf (дата звернення: 02.09.2025).
12. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *NHRD Network Journal*. 2010. Vol. 3, issue 4. DOI: 10.1177/0974173920100422

References

1. Lidery zmin: yak Shkola pidhotovky stratehiv zminiuiе derzhavne upravlinnia [Change Leaders: How the School of Strategy Makers is Transforming Public Administration]. (2025). NADS. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiе-derzhavne-upravlinnia> [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo skladannia, perehliadu ta monitorynhu vykonannia indyvidualnoi prohramy pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtisia (indyvidualnoi prohramy profesiinoho rozvytku) [On the Approval of the Methodological Recommendations for the Development, Review, and Monitoring of the Implementation of an Individual Program for Enhancing the Professional Competence of a Civil Servant (Individual Professional Development Program)]: nakaz NADS vid 26.10.2020 № 201–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n78> [in Ukrainian].
3. Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi [Innovations in Human Resource Management in the Public Sector of Ukraine]. (2025). URL: https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
4. Shostak V. (2024). Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. *Philosophy and Governance*, (2), 21–30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> [in Ukrainian].
5. Yaremko, I. (2025). Digital evolution of hr policy in the public sector: from administration to smart management. *SWorld-Ger Conference Proceedings*, 1(gec39–00), 64–67. <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2025-39-00-017> [in Ukrainian].
6. XXXIV Koordynatsiina rada z pytan reformuvannia derzhavnoho upravlinnia [Coordination Council on Public Administration Reform]. 2025. <https://par.in.ua/information/news/437-xxkhiv-koordinatsiina-rada-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia> [in Ukrainian].
7. Armstrong M., Taylor S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15-te ed. London: Kogan Page, 760 p.
8. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. (2025). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(2 s) <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>

9. Government at a Glance 2023. (2023). *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
10. Kaufman B.E. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*. Champaign. 27 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/37152395_Theoretical_Perspectives_on_Work_and_the_Employment_Relationship
11. *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. (2023). Paris: OECD. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf
12. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. (2010). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *NHRD Network Journal*, Vol. 3, issue 4, URL: DOI: 10.1177/0974173920100422

Стаття надійшла до редакції 28.09.2025

УДК 614.1.7:351.77:347.136

Мороз Володимир Васильович

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ІНІ менеджменту та психології ДЗВО
«Університет менеджменту освіти»

Moroz Volodymyr

Candidate of Sciences of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public administration and Project Management
Institute of Management and Psychology SIHE
“University of Educational Management”
ORCID: 0000-0003-4306-3741

Казюк Яніна Мирославівна

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ІНІ менеджменту та психології ДЗВО
«Університет менеджменту освіти»

Kazyuk Yanina

Doctor of Science in Public Administration, Full Professor,
Professor of the Department of Public administration and Project Management
Institute of Management and Psychology SIHE
“University of Educational Management”
ORCID: 0000-0002-5003-4896

Макарова Вікторія Іванівна

асистент кафедри епідеміології
Харківський національний медичний університет

Makarova Viktoriya

Magister Public Management and Administration,
Assistant Epidemiology Department
Kharkiv National Medical University
ORCID: 0000-0003-4104-0052

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11423

СТАН ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ПУБЛІЧНОГО РЕАГУВАННЯ НА ВИКЛИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

HEALTH STATUS OF THE POPULATION AS A RESULT OF PUBLIC RESPONSE TO CHALLENGES IN THE FIELD OF HEALTH CARE

Анотація. Вступ. Уповноважені органи публічного управління мають забезпечувати сталі темпи збалансованого розвитку територій та покращання рівня і якості життя населення (зокрема, підтримання на належному рівні його здоров'я). Необхідним є своєчасне і належне реагування на наявні/потенційні виклики у різних галузях/сферах національної економіки (зокрема, сфери охорони здоров'я). Доречним є аналіз стану здоров'я населення і виявлення тенденцій його змін в Харківській області.

Мета. Виявлення тенденцій зміни стану здоров'я населення як результату публічного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є аналітичні галузеві звіти по Харківській області. Методи дослідження: абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і формування висновків; статистичних порівнянь – дослідження кількісних та якісних параметрів об'єкта дослідження з використанням статистичних даних.

Результати. Проведені узагальнення основних показників здоров'я населення Харківської області дозволили виявити таке: упродовж 1991–2021 рр. народжуваність скоротилась на 84,7%, тоді як смертність зросла на 53,3%; упродовж 1997–2024 рр. первинна захворюваність у розрахунку на 100 тис. населення скоротилась з 55668 до 39880 випадків; упродовж 2023–2024 рр. рівень поширення серед населення загалом: захворювань усього скоротився на 4,9%, COVID-19 скоротився майже увіччі, хвороб системи кровообігу скоротився на 3,4%, хвороб органів травлення скоротилося на 13,3%, цукрового діабету зріс на 0,9%, розладів психіки та поведінки скоротився на 10,5%, хвороб органів дихання скоротилося на 5,3%. Окремі райони та територіальні громади області мають вігмінні параметри та тенденції зміни стану здоров'я населення у розрізі окремих хвороб.

Перспективи. Розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів публічного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: публічне реагування, виклики, сфера охорони здоров'я, результати розвитку, стан здоров'я населення.

Summary. Introduction. Authorized public administration bodies must ensure a steady pace of balanced regional development and improving the standard of living and quality of life of the population (in particular, maintaining adequate levels of health). It is necessary to respond in a timely and appropriate manner to existing/potential challenges in various sectors/areas of the national economy (in particular, healthcare). It is appropriate to analyze the state of public health and identify trends in its changes in the Kharkiv region.

Objective. To identify trends in changes in public health as a result of public response to challenges in the healthcare sector.

Materials and methods. The research materials are analytical sectoral reports on the Kharkiv region. Research methods: abstract-logical – for theoretical generalizations and conclusions; statistical comparisons – research of quantitative and qualitative parameters of the research object using statistical data.

Results. A summary of the main health indicators for the population of the Kharkiv region revealed the following: between 1991 and 2021, the birth rate fell by 84,7%, while the death rate rose by 53,3%; between 1997 and 2024, the primary incidence rate per 100,000 population decreased from 55,668 to 39,880 cases; between 2023 and 2024, the overall prevalence among the population decreased by 4,9% for all diseases, COVID-19 decreased by almost half, cardiovascular diseases decreased by 3,4%, digestive diseases decreased by 13,3%, diabetes mellitus increased by 0,9%, mental and behavioral disorders decreased by 10,5%, and respiratory diseases decreased by 5,3%. Individual districts and territorial communities of the region have different parameters and trends in changes in the health status of the population in terms of specific diseases..

Prospects. Development of theoretical provisions and practical recommendations aimed at improving mechanisms for public response to challenges in the field of healthcare.

Key words: public response, challenges, healthcare sector, development outcomes, health status of the population.

Постановка проблеми. Уповноважені органи публічного управління мають забезпечувати сталі темпи збалансованого розвитку територій та покращання рівня і якості життя населення (зокрема, підтримання на належному рівні його здоров'я). Необхідним є своєчасне і належне реагування на наявні/потенційні виклики у різних галузях/сферах національної економіки (зокрема, сфери охорони здоров'я). Доречним є аналіз стану здоров'я населення і виявлення тенденцій його змін в Харківській області. Означене, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я відображені в наукових публікаціях за даною проблематикою, а саме: Гайдученко С., Коляда Т. — запропоновано напрями вдосконалення механізмів фінансування системи охорони здоров'я, включаючи розвиток державно-приватного партнерства, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і стимулювання інвестицій у сферу охорони здоров'я [1];

Карковська В. Я., Головач М. — проаналізовано основні виклики у сфері охорони здоров'я на рівні громад, здійснено оцінку їх впливу на соціально-економічний розвиток, визначено ефективні моделі міжсекторальної співпраці й розглянуто механізми фінансування і управління, що сприяють сталому розвитку [2]; Кухарчук П. — запропоновано проваджувати кращі практики світового досвіду щодо розвитку електронного моніторингу послуг у системі охорони здоров'я для вирішення виділених викликів, покращання якості надання публічних послуг і зменшення корупційних ризиків [3]; Мельниченко О., Овчарова Ж. — вдосконалено класифікацію викликів сьогодення у сфері охорони здоров'я та конкретизовано напрями належного реагування на них [8]; Нікітенко Р. — розглянуто державно-управлінський аспект запровадження інновацій у сфері охорони здоров'я з урахуванням сучасних викликів [4]; Пастущенко І. — акцентовано, що реалії сьогодення кидають сфері медичного обслуговування в Україні безпрецедентні, позабуті з часів Другої світової війни соціально-демографічні викли-

ки, що потребують від держави невідкладного реагування та адекватних перетворень [6]; Худоба О., Гулей А. — досліджено організаційні та правові засади координації діяльності між органами державної влади та місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я в умовах децентралізації публічного управління [7]. Віддаючи належне напрацюванням провідних науковців, слід більше уваги зосередити на подальшому вдосконаленні методологічного забезпечення публічного реагування на виклики сьогодення щодо пропаганди здорового способу життя.

Метою статті є виявлення тенденцій зміни стану здоров'я населення як результату публічного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є аналітичні галузеві звіти по Харківській області. Методи дослідження: абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і формування висновків; статистичних порівнянь — дослідження кількісних та якісних параметрів об'єкта дослідження з використанням статистичних даних.

Виклад основного матеріалу. Наразі в Україні використовується усталена методика оцінювання результатів публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я, яка відображає динаміку показників здоров'я населення. Відзначимо, що після повномасштабного військового вторгнення РФ, окремі території України (зокрема, Харківської області) набули різного статусу (окуповані, лінії активних бойових дій, прифронтові, деокуповані, «тилові»), що значною мірою ускладнило та/чи унеможливило збір релевантної інформації про стан здоров'я населення. Попри усі наявні складнощі, КНП ХОР «Обласний центр медичної статистики, здорового способу життя та інформаційно-аналітичної діяльності» у співпраці з Головним управлінням статистики у Харківській області, Департаментом охорони здоров'я Харківської військової адміністрації та іншими уповноваженими органами публічної влади докладають чимало зусиль для збору, обробки та аналізу інформації, що є підґрунтям для прийняття зважених публічно-управлінських рішень, спрямованих на належне реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Проведені узагальнення основних показників здоров'я населення Харківської області [5] дозволили виявити таке:

- 1) упродовж 1991–2021 рр. народжуваність скоротилась на 84,7%, тоді як смертність зросла на 53,3%, що наочно відображає негативне сальдо природного приросту населення; це опосередковано відображає погіршення репродуктивного здоров'я, збільшення частки осіб старечого віку з коморбідними захворюваннями (зокрема у хронічній формі), зниження доступу населення до якісних медичних послуг...; від 2022 р. і дотепер має місце подальше погіршення показника народжуваності, що спричинено масовою внутрішньою/зовнішньою міграцією жінок фертильного віку;

на додаткову увагу заслуговує загибель (і не лише «на полі бою») як комбатантів, так і цивільних (зокрема, унаслідок обстрілів, атак зі застосуванням ракет, БПЛА та КАБ, катувань в окупації...); основні зусилля закладів охорони здоров'я (далі — ЗОЗ) й уповноважених органів публічної влади мають бути зосереджені на забезпеченні доступу до якісної медичної допомоги тим, хто передусім перебуває в ургентному (передугертному) стані;

- 2) упродовж 1997–2024 рр. первинна захворюваність у розрахунку на 100 тис. населення скоротилась з 55668 до 39880 випадків (максимум мав місце у 2005 р. 82190 випадків), що може свідчити як про успіхи вітчизняної системи громадського здоров'я (населення менше хворіє), так і про ймовірні наявні проблеми з реєстрацією таких звернень в ЗОЗ, ігнорування пацієнтами зверненням до ЗОЗ через брак власного вільного часу, недовіру до лікарів, територіальну та/або матеріальну інклюдію...;
- 3) упродовж 2023–2024 рр. рівень поширення:
 - захворювань населення загалом скоротився на 4,9% (фактично, числа їх звернень за медичною допомогою), серед яких найбільша частка традиційно припадає на хвороби системи кровообігу (30,4%), хвороби органів дихання (16,1%), хвороби органів травлення (8,5%); найбільше значення означеного показника серед дорослих припадає на хвороби системи кровообігу (34,5%), тоді як серед дітей — хвороби органів дихання (45,0%); у межах окремих територіальних громад мають місце як позитивні, так і негативні зміни цього показника ($\pm 23,4\%$), а у межах цього регіону порівняно нижчі рівні цього показника притаманні територіям активних бойових дій (зокрема, Куп'янський район), що обумовлено неможливістю місцевого населення звернутися до ЗОЗ за кваліфікованою медичною допомогою (фактично, зафіксувати цей факт); доступність такої допомоги можна покращити завдяки підтримці тих лікарів і медперсоналу, які залишаються працювати на «проблемних» територіях, а також організації діяльності «виїзних бригад» (зокрема тих, які надають невідкладну медичну допомогу);
 - COVID-19 скоротився майже удвічі серед населення загалом (хворіло біля 2,0%), тоді як серед дітей — майже утричі; найгірша ситуація має місце у Берестинському районі; після чергового «мутування вірусу», у 2025 р. він цей знов прискорив своє масштабування, завдаючи додаткового клопоту як населенню, так і ЗОЗ, а тому не можна нехтувати дотриманням вимог епідеміологічної безпеки;
 - новоутворень серед населення загалом (хворіло 4,0%) скоротився на 5,1%, а серед дітей — на 12,2%, що є свідченням успіхів у цій царині; найгірша ситуація є у Богодухівському районі, де цей показник погіршився на 29,5%; питома вага хворих з 4-ю стадією уперше в житті встановленим діагнозом злякисного новоутворення скоротилась з 26,1% до 20,9%, серед яких найбільша частка припадає

на хвороби шлунку (44,0%), ротової порожнини (41,8%), гортані (41,3%), стравоходу (29,4%), прямої кишки (27,0%); питома вага хворих, які прожили менше одного року з часу встановлення діагнозу злоякісного новоутворення зросло з 6,9% до 7,2%, серед яких найбільша частка припадає на рак губи (28,6%), хвороби шлунку (15,0%), трахеї, бронхів і легенів (13,9%); смертність населення від злоякісних новоутворень скоротилась з 25,4% до 18,4%, серед яких найбільша частка припадає рак трахеї, бронхів і легенів (2,25 на 100 тис. населення), рак молочної залози (2,01), рак ободної кишки (1,51);

- хвороб системи кровообігу серед населення загалом скоротився на 3,4%; найгірша ситуація зберігається в Куп'янському районі; хворіло 44,7% дорослих та 3,4% дітей; 15,6% населення страждає від гіпертонічних хвороб, 12,8% — від ішемічної хвороби серця, 3,1% від стенокардії, 0,06% — від гострого інфаркту міокарда, 0,2% — від інсульту;
- хвороб органів травлення серед населення загалом скоротилося на 13,3%; серед дорослих хворіло 11,1%, а серед дітей — 5,5%; найгірша ситуація (за негативної динаміки) зберігається в Берестинському районі;
- цукрового діабету серед населення загалом (хворіло 2,8%) зріс на 0,9%, що є наслідком стресу та недотриманням принципів здорового харчування; попри позитивну динаміку, найгірша ситуація має місце в Харківському районі;

- розладів психіки та поведінки серед населення загалом скоротився на 10,5%, що стало наслідком комплексу заходів, спрямованих на покращання ментального здоров'я населення; також ведеться робота по забезпеченню дітей від стресу, завдяки вони страждають від означених розладів у десятеро рідше, ніж дорослі;
- хвороб органів дихання серед населення загалом (хворів кожний п'ятий) скоротилося на 5,3%; найгірша ситуація (за позитивної динаміки) зберігається в Богодухівському районі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведені узагальнення основних показників здоров'я населення Харківської області дозволили виявити таке: упродовж 1991–2021 рр. народжуваність скоротилась на 84,7%, тоді як смертність зросла на 53,3%; упродовж 1997–2024 рр. первинна захворюваність у розрахунку на 100 тис. населення скоротилась з 55668 до 39880 випадків; упродовж 2023–2024 рр. скоротився рівень поширення серед населення загалом більшості видів захворювань. Окремі райони та територіальні громади області мають відмінні параметри та тенденції зміни стану здоров'я населення у розрізі окремих хвороб. Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення механізмів публічного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Література

1. Гайдученко С.О., Коляда Т.А. Фінансово-економічні механізми публічного управління охороною здоров'я: стратегія розвитку в умовах реформ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 1. С. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-221-228](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-221-228)
2. Карковська В.Я., Головач М.І. Охорона здоров'я як складова сталого розвитку громад. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 3. С. 779–789. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-779-789](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-779-789)
3. Кухарчук П.М. Світовий досвід державного управління системою моніторингу здоров'я. *Національні інтереси України*. 2024. № 1. С. 236–244. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-3041-1793-1\(1\)-236-244](https://doi.org/10.52058/3041-3041-1793-1(1)-236-244)
4. Нікітенко Р.П. Державно-управлінський аспект запровадження інновацій у сфері охорони здоров'я в контексті сучасних викликів. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4. С. 798–818. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-798-818](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-798-818)
5. Основні показники здоров'я населення та діяльності закладів охорони здоров'я Харківської області за 2023–2024 рр. Харків, 2025. 476 с.
6. Пастущенко І.П. Соціально-демографічні виміри публічного управління медичним обслуговуванням в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 7. С. 296–310. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7\(37\)-296-310](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7(37)-296-310)
7. Худоба О.В., Гулей А.Б. Організаційно-правові засади координації дій державної влади та місцевого самоврядування у сфері охорони здоров'я в умовах децентралізації публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 5. С. 698–708. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-698-708](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-698-708)
8. Melnychenko O., Ovcharova Zh. Current challenges in the healthcare sector and respective response measures. *Wiadomosci Lekarskie*. 2024. Vol. LXXVII. Is. 4, April. P. 859–862. DOI: 10.36740/WLek202404136

References

1. Haiduchenko S., Koliada T. (2025). Financial and economic mechanisms of public healthcare management: development strategy in the context of reforms. *Current issues in modern science*. № 1. S. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-221-228](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-221-228) [In Ukrainian].

2. Karkovska V., Holovchak M. (2025). Healthcare as a component of sustainable community development. *Society and national interests*. № 3. S. 779–789. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-779-789](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-779-789) [In Ukrainian].
3. Kukharchuk P. (2024). Global experience of the state management of the health monitoring system. *National Interests of Ukraine*. № 1. S. 236–244. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-3041-1793-1\(1\)-236-244](https://doi.org/10.52058/3041-3041-1793-1(1)-236-244) [In Ukrainian].
4. Nikitenko R. (2025). State-administrative aspect introducing innovations in the field of health care in the context of modern challenges. *Society and national interests*. № 3. S. 798–818. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-798-818](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-798-818) [In Ukrainian].
5. Key indicators of public health and healthcare facility performance in the Kharkiv region for 2023–2024. (2025). Kharkiv, 476 s. [In Ukrainian].
6. Pastushchenko I. (2025). Socio-demographic dimensions of public management in medical care sphere in Ukraine. *Current issues in modern science*. № 1. S. 296–310. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7\(37\)-296-310](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7(37)-296-310) [In Ukrainian].
7. Khudoba O., Hulei A. (2025). Organizational and legal principles of coordinating state authorities and local self-government in the healthcare sector under conditions of public administration decentralization. *Society and national interests*. № 3. S. 698–708. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5\(13\)-698-708](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-5(13)-698-708) [In Ukrainian].
8. Melnychenko O., Ovcharova Zh. (2024). Current challenges in the healthcare sector and respective response measures. *Wiadomosci Lekarskie*. Vol. LXXVII. Is. 4, April. P. 859–862. DOI: 10.36740/WLek202404136

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025

UDC 355.1:339.9

Tesnikov Oleksandr

Lieutenant Colonel,

*Senior Lecturer of the Department of Logistics Management of the
Operational Faculty*

National Academy of the National Guard of Ukraine

Тесніков Олександр Михайлович

підполковник,

старший викладач кафедри управління логістикою

оперативного факультету

Національна академія Національної гвардії України

ORCID: 0000-0002-4693-0428

Fursova Viktoriya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and

Business Administration

National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

Фурсова Вікторія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ORCID: 0000-0002-4841-3416

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-9-11424

ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ
ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

MILITARY LOGISTICS AND THE GLOBAL ECONOMY: THE ROLE OF NATO AND BRICS IN SHAPING A NEW SUPPLY ARCHITECTURE

ВІЙСЬКОВА ЛОГІСТИКА ТА ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА: РОЛЬ НАТО І БРИКС У ФОРМУВАННІ НОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ПОСТАЧАНЬ

Summary. Introduction. In the context of shifting geopolitical alignments and intensifying security challenges, military logistics emerges as a central factor in shaping both defense capabilities and the resilience of global supply chains. NATO and BRICS, as two distinct international platforms, represent contrasting models of security and economic cooperation that directly affect the evolution of logistical systems. While NATO embodies a highly institutionalized alliance with standardized mechanisms, BRICS develops flexible and decentralized supply frameworks aimed at reducing dependency on Western markets.

Purpose. The purpose of the study is to identify the strategic advantages and limitations in the development of NATO and BRICS logistics systems, as well as to outline directions for improving the global supply architecture in the context of economic and security challenges.

Materials and Methods. The study employs methods of comparative analysis, content analysis of publications by international organizations (SIPRI, NATO, BRICS), and logical generalization of research findings for drawing conclusions.

Results. The findings demonstrate that NATO's approach is built on standardization, interoperability, and large-scale financial commitments, including the 2024 "Logistics Action Plan" that sets operational priorities for short- and mid-term perspectives. This ensures rapid response capacity and integrated infrastructure across member states. In contrast, BRICS relies on regional clusters, localized production, and bilateral or trilateral defense-industrial cooperation projects, such as the North-South Transport Corridor and technology transfer agreements between member states. However, BRICS faces challenges of political heterogeneity, uneven resource allocation, and limited technological self-sufficiency.

Discussion. NATO's model illustrates the advantages of centralized planning and economies of scale, while BRICS highlights the potential of diversification and autonomous supply networks. Strategic lessons include the importance of digitalization, civil-military cooperation, and the development of alternative logistical corridors to mitigate geopolitical risks.

Conclusion. NATO and BRICS exemplify two contrasting yet complementary approaches to military logistics within the global economy. NATO's centralized integration ensures speed and interoperability, whereas BRICS fosters resilient and diversified supply systems. Together, these models reflect emerging trends toward multipolarity in security and logistics, underscoring the growing importance of adaptability and strategic autonomy in global supply architecture.

Key words: military logistics, global economy, NATO, BRICS, strategic autonomy, supply chains, transport corridors, defense-industrial cooperation.

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції та посилення геополітичних протистоянь військова логістика стає ключовим елементом міжнародної безпеки й економічної стійкості. Її ефективність визначає не лише обороноздатність держав, але й здатність альянсів формувати стратегічну автономію та підтримувати стабільність у глобальних ланцюгах постачання. Тому аналіз діяльності НАТО та БРИКС у сфері розвитку військової логістики набуває особливої актуальності з оглядом на сучасні виклики.

Мета. Метою дослідження є визначення стратегічних переваг і обмежень у розвитку логістичних систем НАТО та БРИКС, а також окреслення напрямів удосконалення глобальної архітектури постачань із урахуванням економічних і безпекових викликів.

Матеріали й методи. У роботі застосовано методи порівняльного аналізу, контент-аналіз публікацій міжнародних організацій (SIPRI, NATO, BRICS), логічного узагальнення здобутків дослідження (для формулювання висновків).

Результати. За результатами дослідження було виявлено, що НАТО досягає високої ефективності завдяки стандартизації, уніфікації технічних процедур та стратегічному плануванню. БРИКС, у свою чергу, створює умови для альтернативних ланцюгів постачання шляхом розвитку транспортних коридорів ("Північ – Південь"), локалізації виробництва критичних компонентів та спільних оборонно-промислових проєктів (Бразилія–ПАР, Індія–РФ). Водночас інтеграція в межах БРИКС стикається з бар'єрами: політичною неоднорідністю, залежністю від імпорту високотехнологічних компонентів та відсутністю уніфікованих стандартів.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на аналізі синергії цивільної та військової логістики, впливі цифровізації та штучного інтелекту на стійкість постачань, а також на економічних ефектах регіональних кластерів і стратегічних транспортних коридорів.

Висновки. НАТО та БРИКС демонструють дві різні моделі розвитку військової логістики, що відображають їхні політичні та економічні особливості. Якщо НАТО орієнтоване на уніфікацію й централізацію, то БРИКС прагне до створення паралельних і гнучких ланцюгів постачання. Це підвищує стійкість економік країн Глобального Півдня та формує умови для багатополлярної моделі глобальної безпеки.

Ключові слова: військова логістика, глобальна економіка, НАТО, БРИКС, стратегічна автономія, ланцюги постачання, транспортні коридори, військово-промислова кооперація.

Formulation of the problem. In recent years, military logistics has acquired the status of a key element of national security while simultaneously becoming an important driver of economic development. The full-scale war in Ukraine has underscored the need for both NATO member states and BRICS countries to undertake a profound restructuring of supply chains, implement transformational measures, and develop new approaches to balancing costs, efficiency, and strategic autonomy.

Analysis of Recent Research and Publications. Contemporary research emphasizes the growing importance of military logistics as a key element of strategic resilience and economic security in the context of global challenges and multipolar competition. Both national and international publications analyze the role of NATO and BRICS in shaping new models of military logistics and resilient supply chains. For instance, organizations such as the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI [1]) and the Allied Command Transformation [1] highlight NATO's

focus on standardization, centralized command, and integration of logistics systems, including initiatives such as Military Mobility [8] and Federated Mission Networking, as examples of successful coordination, rapid force deployment, and economies of scale. At the same time, studies by Srivastava R. [10], Cozzens T. [12], Stott M. [18], and the Carnegie Endowment [9] underscore the emphasis within BRICS on production localization, the creation of regional production and logistics clusters, and the reduction of dependence on Western supplies.

Nevertheless, a comprehensive comparative analysis of NATO and BRICS military logistics models in terms of their economic role, integration efficiency, financial sustainability, and prospects for further development remains largely absent.

The purpose of the study is to identify the key characteristics, strategic advantages, and limitations in the development of NATO and BRICS logistics systems under conditions of global challenges and intensifying competition.

Presentation of the main material of the study. According to the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), in 2024 NATO countries' total military expenditures amounted to approximately USD1,506 billion, accounting for about 55% of global military spending [1]. Furthermore, in December 2024, NATO member states agreed to commit, by 2035, to increase defense and security expenditures to no less than 5% of GDP [2].

The rise in defense expenditures reflects several key trends in NATO's transformation.

First, it represents a direct response to the altered international security environment following the Russian–Ukrainian war and the intensification of strategic competition with China. Second, it aims at strengthening collective defense and ensuring the capacity for large-scale force deployment in the event of conflict on Alliance territory. Third, the increase in defense budgets stimulates the development of the defense-industrial complex, innovation, and infrastructure, although it simultaneously raises the risk of crowding out social expenditures.

Moreover, the strategic decision to raise defense spending by 2035 indicates NATO's long-term preparation for protracted confrontation with Russia as well as for emerging challenges in a multipolar world. Finally, it also performs a political function — signaling the Alliance's unity and readiness to ensure deterrence not only through political declarations but also through tangible resources.

Thus, the increase in NATO's defense expenditures reflects its transformation within the framework of a new security architecture based on the combination of military resilience, technological development, and political consolidation.

NATO's Logistics Policy and Planning. Following the annexation of Crimea in 2014 and Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022, NATO significantly strengthened its deterrence and defense capabilities, which necessitated a revision of its logistics strategy. The primary objective became the assurance of collective defense and the enhancement of the operational effectiveness of forces under the command of the Supreme Allied Commander Europe (SACEUR).

In May 2024, the Allies adopted the *Logistics Action Plan*, which outlines short- and medium-term priorities. The document encompasses *20 action points* focused on defining sustainment requirements, maintaining strategic advantage, and enhancing coordination of decision-making. Logistics planning is carried out along two main dimensions [3]:

1. NATO Defence Planning Process (NDPP) — medium- and long-term planning aimed at capability development, the creation of stockpiles, and resource allocation, based on a "comprehensive approach" that integrates both military and civilian instruments of the member states.

2. Operations Planning Process (OPP) — short-term planning related to specific operations and missions,

relying on logistical calculations with the use of national, multinational, or contracted resources.

A key role in defining stockpile requirements belongs to NATO's strategic commands — Allied Command Operations (ACO) and Allied Command Transformation (ACT). They codify standards in the Stockpile Planning Guidance, which is revised every two years. Readiness is verified through large-scale exercises that test the ability of national and allied logistics systems to rapidly deploy forces.

Following the update of strategic orientations and the adoption of the Logistics Action Plan (2024), which sets the framework for short- and medium-term measures, NATO has moved to the practical implementation of initiatives aimed at enhancing sustainment efficiency. While political documents and doctrines establish overarching principles and requirements for collective defense, concrete modernization programs translate these guidelines into operational practice.

Trends in the Development and Implementation of New Logistic Models in NATO. Current challenges have necessitated not only the revision of strategic documents but also the launch of a number of initiatives aimed at strengthening practical sustainment and logistical capabilities. The main directions of NATO logistics modernization are as follows [4]:

1. Development of the "Enablement Support Services" Program — designed to establish an integrated suite of interoperable services for managing logistics, medical, and military engineering support. It envisages the creation of 31 digital applications to enhance situational awareness, coordination, and sustainment effectiveness across the full spectrum of operations.

2. Implementation of the "Collective Approach to Logistics". This is pursued within the framework of NATO's Logistics Concept and seeks to reduce duplication, promote resource sharing, and optimize processes in accordance with the "DOTMLPFI" model (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability). This approach is tested through specialized exercises, including "Steadfast Foxtrot 2023".

3. Modernization of Fuel Supply Chains. As part of the NATO 2030 initiative, a new fuel supply model is being developed. Its objectives include identifying critical dependencies, defining the desired level of capability, and establishing a program for its attainment with due consideration of costs, risks, and life-cycle aspects.

4. Updating Strategic Logistics Guidelines. The development of NATO's Logistics Vision and Objectives, launched after the Wales Summit in 2014, has been significantly shaped by the challenges of the Russia–Ukraine war. New approaches emphasize flexibility in the rapid movement of forces, equipment, and materiel across NATO territory, combining operational efficiency with economic feasibility.

Thus, NATO's logistics modernization focuses on digitalization, collective resource use, strengthening

critical supply chains, and adapting strategic concepts to new security conditions. This demonstrates NATO's shift from a classical logistics model to a more integrated and economically oriented approach.

Military Mobility as a Tool for Modernizing Military Logistics in the EU. The European Military Mobility project has become a key element in the modernization of military logistics within the EU, particularly after the outbreak of the Russia — Ukraine war. During NATO's "Defender Europe 2023" exercises, military forces encountered significant challenges in the transit of heavy equipment across several European countries [5]. These difficulties — such as customs delays, narrow bridges, and insufficient railway load-bearing capacity — served as a strong argument in favor of expanding the Military Mobility project. Its significance lies in the combination of infrastructure investments, digitalization, and the simplification of transit procedures, which together enable the rapid redeployment of troops and equipment.

A central focus of the project is the development of dual-use infrastructure through the modernization of roads, bridges, and railways to accommodate heavy military equipment. In 2024, the EU allocated €807 million to support 38 projects in 18 countries, reducing the border-crossing time of military convoys by approximately 20–25% [6].

Another crucial dimension of Military Mobility is administrative digitalization, which introduces a standardized format for permits governing the transit of military equipment. This significantly reduces bureaucratic barriers and brings military logistics closer to the principles of civilian transport through the model of "green corridors". Equally important is the integration with NATO, achieved through the alignment of logistical processes with the "collective approach to logistics". This model has been actively tested in the "Steadfast Defender 2024" exercises, ensuring the creation of interoperable mechanisms for strategic mobility between EU and NATO structures.

A distinctive feature of the project is its "dual effect": investments in dual-use infrastructure simultaneously enhance military mobility and improve civilian transport flows. This strengthens the economic rationale of Military Mobility and creates synergy between the security and economic interests of EU member states [7; 8].

Thus, Military Mobility in the EU provides the practical foundation for implementing NATO's strategic approaches to collective logistics, digitalization, and strategic mobility. While NATO develops doctrines and standards, the EU ensures their implementation through infrastructure financing and procedural reforms. This demonstrates a trend toward transitioning from fragmented national systems to an integrated logistics model suited to the challenges of modern conflicts.

In this way, NATO — EU synergy in the field of logistics forms a resilient institutional basis for col-

lective defense, where military mobility becomes not only a security component but also a factor of economic efficiency, since dual-use infrastructure serves both civilian and military needs simultaneously.

Military Expenditures and the Economic Role of BRICS. Unlike NATO, which demonstrates dominance in global military expenditures, the BRICS countries (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) are pursuing a gradual yet systematic increase in their defense budgets. According to SIPRI, in 2024 the combined military expenditures of BRICS states (excluding South Africa) amounted to approximately USD570 billion, representing around 21% of global defense spending. China accounted for the largest share (approximately USD314 billion), followed by Russia (USD149 billion), India (USD86.1 billion), and Brazil (USD20.9 billion) [1].

A key trend for BRICS is the pursuit of reduced dependence on Western defense markets [9]. This is reflected in the establishment of joint ventures for the production and maintenance of military equipment, the development of national defense-industrial complexes, and investments in logistical infrastructure. For instance, India received a license to manufacture RD-33 engines for MiG-29 fighters, which, along with technology transfer from Hindustan Aeronautics Limited (HAL), enabled the localization of engine repair and maintenance, reduced dependence on imports, and enhanced the operational readiness of the national air force [10]. Moreover, India and Russia have implemented projects for the localization of receivers and components for the GLONASS satellite navigation system, thereby creating an alternative to GPS and ensuring strategic autonomy in the management of military and transport systems [11; 12]. Their cooperation also includes the supply of S-400 systems and the localization of Ka-226T light helicopter production, which strengthens defense capabilities and associated supply chains by reducing maintenance times and reliance on external resources [13; 14].

Brazil demonstrates systematic steps in strengthening its domestic defense-industrial complex. Companies such as Thyssenkrupp, Embraer, and Atech have signed a contract for the construction of four "Tamandaré"-class combat ships for the Brazilian Navy, with more than one-third of components manufactured domestically, thus enhancing technological autonomy [15]. In addition, Embraer signed an agreement with Finep for the development of the SABER M200 tactical radar, designed to secure a national air surveillance system without critical dependence on imports [16]. Another important step was cooperation with international partners: in 2023, Embraer and Saab opened a final assembly line for Gripen E fighters in Brazil, which entails large-scale technology transfer and the creation of a national production base for defense and export needs [17]. Parallel to this, China is expanding its presence in infrastructure and transport in Latin America, where Chinese companies

control or manage at least 31 ports, creating strategic advantages for the integration of trade and logistics [18]. Such projects have a dual effect: they not only contribute to economic development and commercial transportation but also potentially strengthen military logistics by developing transport corridors, reducing delivery times, and enhancing the resilience of supply chains.

Another important aspect is logistical integration: BRICS countries are developing transport corridors (e.g., the International North–South Transport Corridor, INSTC), which may be used for both commercial and military-logistical purposes. For example, cargo transportation between India and Russia via INSTC reduced transportation costs by more than 56% and increased cargo turnover by 1.7 times [19]. All this contributes to strengthening strategic autonomy and reducing vulnerability to sanctions.

In recent BRICS summits, the bloc has expanded its institutional formats of cooperation and broadened its network of partnerships, thereby creating a political basis for further bilateral and multilateral defense-industrial projects.

From an economic perspective, BRICS functions as a platform for the development of alternative supply chains. The localization of production of critical components and maintenance facilities reduces the time required for technical servicing and enhances the resilience of armed forces to external shocks. At the same time, the formation of regional production clusters contributes to lowering transportation costs and accelerating logistical processes. Vertical integration (from component production to final assembly and servicing) generates additional economies of scale, while also reducing transaction costs and supply risks. Moreover, joint production creates conditions for exports to the Global South, thereby strengthening the political and economic influence of BRICS on the international stage.

Despite these positive trends, the development of defense-industrial cooperation within BRICS faces several constraints. First, political heterogeneity limits the depth of integration, while concerns regarding the transfer of critical technologies constrain joint projects. Second, BRICS states remain dependent on global supply chains for high-tech components (microelectronics, optics, specialized equipment). Finally, the absence of unified standards complicates logistical interoperability and increases costs related to certification and technical integration [20].

Thus, the economic role of BRICS in the defense sector is manifested not only in the growth of military expenditures but also in the structural transformation of the defense economy — through the development of domestic production chains, the establishment of joint ventures, and the strengthening of critical logistics. Unlike NATO, which focuses on collective standards and intergovernmental integration, BRICS emphasizes self-sufficiency and regional cooperation in the military-economic domain.

A comparison of the key parameters of the two models is presented in Table 1.

The comparative analysis indicates that NATO holds strategic advantages due to its centralized and standardized logistics, high interoperability among allies, integrated planning, and economies of scale. These mechanisms enable rapid force deployment, efficient inventory management, and reduced risks during mobilization. However, limitations include high costs associated with maintaining standards and infrastructure, as well as reliance on coordination among member states. Prospects for improvement involve further digitalization of supply chains, the use of artificial intelligence for demand forecasting, and optimization of resource management at the strategic level.

Table 1

Comparative Analysis of NATO and BRICS Models in Military Logistics

Criterion	NATO	BRICS
Military Expenditure (2024)	USD1,506 billion (55% of global expenditure)	USD570 billion (21% of global expenditure)
Strategic purpose	Collective defense, integration, and standardization of logistics	Strategic autonomy, reduction of dependence on the West
Key Programs/Initiatives	Enablement Support Services, Military Mobility, NATO-2030 (fuel supply chains), new Logistics Doctrine	Licensed weapons production (India — RD-33, GLONASS), aviation (Embraer), transport corridors ("North–South")
Logistical Approach	Collective: standardization, shared use of resources, multinational exercises (Steadfast Foxtrot 2023)	Regional: development of domestic production and transport chains, focus on national defense industry
Institutional Framework	Clear doctrines, directives, and plans (NDPP, OPP, Logistics Action Plan 2024)	Network-based: intergovernmental agreements, joint ventures, integration through flexible cooperation
Long-term Perspective	Enhancement of the integrated system. Increase defense and security spending to at least 5% of GDP by 2035	Development of defense self-sufficiency and independent logistics corridors, strengthening role in the global arms market, logistical integration within BRICS+

Source: systematized by the authors based on [1–19]

In contrast, BRICS derives strategic advantages from supply autonomy, localization of critical component production, the development of regional manufacturing clusters, and expansion of transport corridors. These measures reduce dependence on Western markets and enhance resilience in the face of external shocks or sanctions. Key limitations relate to political heterogeneity, lack of unified standards, limited financial resources, and dependence on global high-tech supply chains. Directions for enhancement include coordination of bilateral and trilateral agreements, development of joint production and maintenance facilities, standardization of technical requirements, and integration of digital logistics solutions.

Conclusions. Both models demonstrate unique approaches to the development of military logistics:

NATO emphasizes centralized and standardized integration, whereas BRICS exhibits a flexible, fragmented cooperation model focused on autonomy and production localization. BRICS is gradually establishing parallel supply chains, enhancing the economic resilience of its members. However, integration within BRICS remains selective and bilateral, dependent on overcoming internal barriers and maintaining access to high-tech resources.

Future research could focus on evaluating the effectiveness of logistics system integration, the impact of digitalization and technology localization on operational readiness, the economic effects of regional manufacturing clusters and transport corridors, as well as the potential for synergy between civilian and military logistics to strengthen strategic autonomy.

References

1. Liang X., Tian N., Lopes da Silva D., Scarazzato L., Karim Z. A., Ricard J. G. (2025). Trends in World Military Expenditure, 2024. *Stockholm International Peace Research Institute*. URL: https://www.sipri.org/sites/default/files/2025-04/2504_fs_milex_2024.pdf
2. Cienski J. (2025). NATO allies agree to 5 percent defense spending goal. *Politiko*. URL: <https://www.politico.eu/article/nato-allies-defense-spending-goal-spain-gdp/>
3. NATO's role in logistics (2025, January 22). *North Atlantic Treaty Organization*. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_61741.htm
4. Allied Command Transformation Enhances NATO's Logistics and Sustainment Supply Chains (2023, July 27). *Allied Command Transformation*. URL: <https://www.act.nato.int/article/act-enhances-natos-logistics-sustainment-supply-chains/>
5. Soler P. (2025). Rapid mobility of troops and equipment across the EU still 'problematic', say auditors. *Euronews*. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/02/05/rapid-mobilisation-of-troops-and-equipment-across-the-eu-still-problematic-say-auditors>
6. Military mobility: the EU supports strategic investments on dual-use transport infrastructure with €807 million (2024, January 24). *European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency*. URL: https://inea.ec.europa.eu/news-events/news/military-mobility-eu-supports-strategic-investments-dual-use-transport-infrastructure-eu807-million-2024-01-24_en
7. Special report: EU military mobility — Full speed not reached due to design weaknesses and obstacles en route (2025, April). *European Court of Auditors*. URL: <https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2025-04>
8. Military Mobility (MM) (2025). *PESCO*. URL: <https://www.pesco.europa.eu/project/military-mobility/>
9. Patrick S., Hogan E. BRICS Expansion and the Future of World Order: Perspectives from Member States, Partners, and Aspirants (2025, March 31). *Carnegie Endowment for International*. URL: <https://carnegieendowment.org/research/2025/03/brics-expansion-and-the-future-of-world-order-perspectives-from-member-states-partners-and-aspirants?lang=en>
10. Srivastava R. (2024). Moving Forward on Indigenisation of RD-33 Engine. *Indian Defence Industries*. URL: <https://indiandefenceindustries.in/notes/india-hal-rd-33-engine-mig-29>
11. India, Russia for joint venture to produce GPS/GLONASS global positioning receivers for civilian and military use (2010). *The Economic Times*. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/tech/hardware/india-russia-for-joint-venture-to-produce-gps-receivers/articleshow/5665435.cms>
12. Cozzens T. (2019). India to host GLONASS ground station for Russia. *GPS World*. URL: <https://www.gpsworld.com/india-to-host-ghlonass-ground-station-for-russia>
13. Soldatkin V., Miglani S. (2018). India quietly seals missile deal with Russia despite U.S. warning. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/article/world/india-quietly-seals-missile-deal-with-russia-despite-us-warning-idUSKCN1MF122/>
14. Russian Helicopters starts build-up to Ka226 production in India (2016, February 8). URL: <https://www.helihub.com/2016/02/08/russian-helicopters-starts-build-up-to-ka226-production-in-india>
15. Thyssenkrupp, Embraer and Atech sign a contract to build Brazilian Navy's Tamandaré Class Ships (2020, Marth 5). *Defesanet*. URL: https://www.defesanet.com.br/navy/thyssenkrupp-embraer-and-atech-sign-a-contract-to-build-brazilian-navy%C2%92s-tamandare-class-ships/#google_vignette

16. Embraer SABER M200 Radar Contracts (2024, December 6). *European Security & Defence*. URL: <https://euro-sd.com/2024/12/major-news/41783/embraer-m200-radar-contracts/>
17. Gripen E. (2023). Production Line Inaugurated in Brazil. *Saab*. URL: <https://www.saab.com/newsroom/press-releases/2023/gripen-e-production-line-inaugurated-in-brazil>
18. Stott M. (2025). China has influence over ports across Latin America, US think-tank reports. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/600b8bdb-5b40-4d9e-a4c8-7c9053415aff?>
19. India-Russia trade via International North-South Transport Corridor doubles in 2024 (2025, February 20). *TASS*. URL: <https://tass.com/economy/1916555?>
20. Kortunov A. (2024). What BRICS Cannot and What It Can Deliver 2024 URL: <https://russiancouncil.ru/en/analytics-and-comments/analytics/what-brics-cannot-and-what-it-can-deliver/>

Стаття надійшла до редакції 30.09.2025

УДК 351:339

Бойчук Олександр Віталійович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Boichuk Oleksandr

*Postgraduate student, 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-2025-9-11391

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ ЛОКАЛІЗОВАНИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE FIELD OF PUBLIC PROCUREMENT OF LOCALIZED GOODS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті досліджуються організаційно-правові механізми державного регулювання публічних закупівель на прикладі закупівель локалізованих товарів. Актуальність теми зумовлена трансформаціями економіки України у воєнний період та необхідністю модернізації національної промисловості, що потребує ефективних інструментів підтримки вітчизняних виробників.

Мета. Метою є дослідження організаційно-правових механізмів державного регулювання у сфері публічних закупівель, розкриття проблем у системі управління і координації публічних закупівель та формування пропозицій щодо їх вирішення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання сфери публічних закупівель; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері публічних закупівель.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: 1) аналіз і синтез; 2) порівняльно-правовий метод; 3) системний підхід; 4) практичний аналіз.

Результати. Встановлено, що фрагментарність нормативно-правового регулювання та відсутність єдиного координаційного органу призводять до виникнення правових колізій, зокрема між вимогами Закону України «Про публічні закупівлі», постановами КМУ та наказами Міністерства економіки України. У ході дослідження проаналізовано суперечності щодо застосування вимог локалізації, проблеми класифікації товарних груп та неналежну організаційну координацію впровадження відповідних актів. Новизна роботи полягає у поєднанні правового і організаційного виміру проблеми, що дозволило виявити взаємозв'язок між відсутністю координаційних механізмів та появою правових колізій. Використано методи аналізу і синтезу, порівняльно-правовий та системний підхід, що забезпечило можливість не лише визначити недоліки чинного регулювання, а й сформулювати практичні пропозиції. Серед них: створення профільного органу (міністерства або комісії), уповноваженого на координацію змін у сфері публічних закупівель; запровадження обов'язкової попередньої експертизи нормативних змін; уточнення переліку локалізованих товарів шляхом застосування уніфікованої класифікації. Практична значущість статті полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності системи публічних закупівель та гармонізації українського законодавства з правом ЄС.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу у поглибленому аналізі економічної ефективності локалізації в публічних закупівлях, вивченні міжнародного досвіду координації закупівельного законодавства, а також у дослідженні можливостей адаптації української системи закупівель до стандартів Європейського Союзу.

Ключові слова: державна політика, державне регулювання, публічні закупівлі, локалізовані товари, локалізація, організаційно-правові механізми, законодавство.

Summary. Introduction. The article examines the organizational and legal mechanisms of state regulation of public procurement using the example of procurement of localized goods. The relevance of the topic is determined by the transformations of

Ukraine's economy during the war period and the need to modernize national industry, which requires effective tools to support domestic producers.

Purpose. The objective is to study the organizational and legal mechanisms of state regulation in the field of public procurement, to reveal problems in the system of management and coordination of public procurement, and to formulate proposals for their solution.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory and legal framework for public procurement; 2) works by domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of public procurement.

The following scientific methods were used in the course of the study: 1) analysis and synthesis; 2) comparative legal method; 3) systematic approach; 4) practical analysis.

Results. It has been established that the fragmentary nature of regulatory and legal regulation and the absence of a single coordinating body lead to legal conflicts, in particular between the requirements of the Law of Ukraine "On Public Procurement", resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and orders of the Ministry of Economy of Ukraine. The study analyzed contradictions in the application of localization requirements, problems with the classification of product groups, and inadequate organizational coordination of the implementation of relevant acts. The novelty of the work lies in combining the legal and organizational dimensions of the problem, which made it possible to identify the relationship between the lack of coordination mechanisms and the emergence of legal conflicts. Methods of analysis and synthesis, comparative legal and systematic approaches were used, which made it possible not only to identify the shortcomings of the current regulation, but also to formulate practical proposals. These include: the creation of a specialized body (ministry or commission) authorized to coordinate changes in the field of public procurement; the introduction of mandatory preliminary expert review of regulatory changes; and the clarification of the list of localized goods through the application of a unified classification. The practical significance of the article lies in the possibility of using the proposed measures to improve the efficiency of the public procurement system and harmonize Ukrainian legislation with EU law.

Discussion. Further research should focus on an in-depth analysis of the economic efficiency of localization in public procurement, the study of international experience in coordinating procurement legislation, and the study of opportunities for adapting the Ukrainian procurement system to European Union standards.

Key words: public policy, public regulation, public procurement, localized goods, localization, organizational and legal mechanisms, legislation.

Постановка проблеми. Організаційно-правові механізми державного регулювання у сфері публічних закупівель є важливим елементом забезпечення ефективного управління державними ресурсами, особливо в умовах складних політичних та економічних викликів, зокрема війни та процесів євроінтеграції. Система публічних закупівель в Україні є одним із ключових інструментів державної економічної політики, що забезпечує прозорість витрачання бюджетних коштів та сприяє розвитку національного виробника. Водночас її ефективність значною мірою залежить від узгодженості законодавчої бази та організаційних-правових механізмів реалізації державної політики у цій сфері. Внесення змін до Закону України (далі — ЗУ) «Про публічні закупівлі» [9] щодо закупівель локалізованих товарів, затвердження Особливостей проведення закупівель на період дії воєнного стану [10], та інших нормативно-правових актів означеної сфери, створили низку суперечностей і колізій. Відсутність належної координації між органами влади призводить до дублювання, розбіжностей і навіть взаємозаперечення у нормативних вимогах, що ускладнює діяльність замовників, знижує рівень правової визначеності та створює ризики для ефективності системи публічних закупівель у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічних закупівель традиційно перебуває у центрі уваги як науковців, так і практиків.

Значна кількість досліджень присвячена питанням удосконалення механізмів державного регулювання публічних закупівель, забезпечення прозорості та зменшення корупційних ризиків (Г. Севостьянова, Р. Міщенко, М. Пономаренко, О. Руденко). В окремих наукових працях досліджується питання закупівель локалізованих товарів як інструмента підтримки національного виробника та стимулювання промислового розвитку (А. Матвійчук, В. Малолітнева [4]).

Водночас більшість досліджень зосереджуються переважно на загальних проблемах правового регулювання закупівель, зрідка на економічному ефекті локалізації. Організаційно-правові аспекти координації законодавства у сфері закупівель залишаються недостатньо висвітленими.

Практичні аспекти правозастосування активно аналізуються у звітах громадських організацій (Transparency International Ukraine — через проєкт Dozorro, KSE Institute — через проєкт Centre of Excellence in Procurement) та державних інституцій (Міністерство економіки України, Державна аудиторська служба України, державне підприємство «Прозорро»). Однак у цих матеріалах також переважає оцінка конкретних процедурних проблем без належного системного узагальнення щодо організаційної координації.

Питанню закупівель локалізованих товарів присвячено досить мало публікацій. Окремо можна виділити звіт за 2024 рік присвячений аналізу

ефективності реалізації положень ЗУ «Про внесення змін до ЗУ «Про публічні закупівлі» щодо створення умов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості» виконаний Комітетом Верховної Ради України з питань економічного розвитку в рамках виконання контрольної функції за сприяння і підтримки Програми «USAID ПАДА: наступне покоління» та Вестмінстерської фундації за демократію [2] у якому проаналізовано саме питання локалізації. Наявні сучасні публікації науковців, практиків та експертів лише частково відображають проблематику координації законодавства, що й зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження організаційно-правових механізмів державного регулювання у сфері публічних закупівель на прикладі закупівель локалізованих товарів, розкриття проблем у системі управління і координації публічних закупівель та формування пропозицій щодо їх вирішення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: 1) проаналізувати сучасний стан нормативно-правового регулювання закупівель локалізованих товарів в Україні; 2) виявити організаційні недоліки у системі управління та координації публічних закупівель; 3) окреслити правові колізії та суперечності, що виникають у процесі застосування вимог щодо локалізації; 4) дослідити взаємозв'язок між організаційними проблемами та правовими колізіями; 5) запропонувати напрями вдосконалення координації законодавства і підвищення ефективності регулювання закупівель локалізованих товарів.

В процесі дослідження застосовані такі методи як: 1) аналіз і синтез — для узагальнення правових положень; 2) порівняльно-правовий метод — для зіставлення законодавчих актів і виявлення правових колізій; 3) системний підхід — для аналізу організаційних механізмів; 4) практичний аналіз, що ґрунтується на наявному досвіді проведення процедур публічних закупівель.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сфера публічних закупівель в Україні регулюється комплексом законодавчих та підзаконних актів, що визначають порядок здійснення закупівель та встановлюють спеціальні вимоги до окремих категорій товарів.

З метою реформування і удосконалення публічних закупівель в Україні в цілях модернізації виробничо-експортного потенціалу промисловості, поліпшення економічного становища, збереження існуючих і створення нових робочих місць та підвищення добробуту громадян було розроблено законодавчу ініціативу щодо встановлення обов'язкових вимог локалізації у публічних закупівлях продукції машинобудування, без порушення умов конкуренції на внутрішньому ринку [2].

Причинами відповідних змін слід вважати тенденцію деіндустріалізації економіки, частка га-

лузей переробної промисловості у ВВП протягом 2007–2019 рр. впала з 17,2% до 11,7%. Стагнація виробничо-експортного потенціалу України посилює проблеми з торговим балансом, підриваючи таким чином засади для валютно-курсової та макроекономічної стабільності в країні. Темпи зростання імпорту переважають відповідні темпи зростання експорту. За даними Національного банку України, негативне сальдо в торгівлі товарами в Україні у 2015–2019 років збільшилось з 3,2 до 13,9 млрд. дол. США [2].

Базовим нормативним документом, який закріплює загальні правила та принципи проведення закупівель є ЗУ «Про публічні закупівлі» [9]. Проте, відповідна сфера визначається також іншими нормативно-правовими актами. Перелік нормативно-правових актів сфери публічних закупівель в Україні представлено в таблиці 1.

У 2021 році до ЗУ «Про публічні закупівлі» було внесено зміни, які започаткували застосування механізму локалізації тобто обов'язкової частки української складової у певних категоріях товарів, яка переглядається щорічно та станом на 2025 рік затверджена на рівні 25%. Закон визначає, що ступінь локалізації виробництва — показник місцевої складової у питомій вазі вартості сировини, матеріалів, вузлів, агрегатів, деталей, складових частин і комплектуючих виробів, робіт, послуг та інших складових вітчизняного виробництва у собівартості товару, що є предметом закупівлі [9].

З метою реалізації цих положень Кабінет Міністрів України (далі — КМУ) ухвалив низку підзаконних актів, що стосуються закупівлі товарів. Зокрема, було затверджено порядок підтвердження ступеня локалізації виробництва товарів та проведення моніторингу дотримання цих вимог, які почали діяти з 14 липня 2022 року. Спочатку вимоги локалізації поширювалися на 103 види товарів машинобудування, які активно закуповуються державою та громадами. Основні групи: залізничний транспорт; наземний міський транспорт; сільськогосподарська техніка; будівельна та дорожня техніка; енергетичне обладнання; спеціальна техніка; промислове обладнання.

Проте починаючи з 4 серпня 2025 року вимоги, щодо підтвердження ступеня локалізації поширили, ще на 25 груп товарів, які належать до продукції переробної промисловості [13]. Серед них можна виділити такі категорії як:

- машинобудування (ліфти, трактори);
- товари легкої промисловості (спецодяг, військова форма);
- освітлювальні прилади, кабелі, світлофори;
- металоконструкції та труби великого діаметра.

У зв'язку з воєнним станом дія ЗУ «Про публічні закупівлі» обмежена, а закупівлі проводяться в порядку визначеному КМУ [10]. Цей порядок визначає спрощені правила проведення закупівель у кризових умовах. Важливим моментом слід виділити, те що

основним типом закупівлі в українському законодавстві є процедура відкритих торгів.

Процедура відкритих торгів — є основною процедурою закупівлі [9]. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних організаційно-правових дій замовника та учасників ринку, серед яких:

- оприлюднення замовником оголошення про закупівлю, тендерної документації та проекту договору в електронній системі «Прозорро»;
- забезпечення можливості необмеженого доступу всіх потенційних учасників до умов закупівлі;
- подання учасниками тендерних пропозицій у визначені строки;
- автоматичне розкриття пропозицій та проведення електронного аукціону з метою визначення найбільш економічно вигідної для замовника пропозиції;
- кваліфікаційний розгляд та оцінка пропозицій замовником відповідно до законодавчих критеріїв;
- визначення переможця та укладення договору про закупівлю.

Така процедура є досить ефективною узгоджується із практикою закупівель в ЄС, проте є складною в реалізації та вимагає наявності професійної компетентності в осіб які її проводять.

У випадку закупівлі товарів, замовники мають право не проводити закупівлі за процедурами відкритих торгів, та можуть застосувати спрощений варіант закупівлі, а саме: закупівлю із використанням електронного каталогу — яка здійснюється через централізований інструмент електронної системи закупівель Prozorro Market та передбачає вибір замовником постачальника серед пропозицій, розміщених у затверджених електронних каталогах товарів, робіт або послуг. Що є подібним до державного варіанту «інтернет магазину».

Важливим є також те, що закупівлі із використанням електронного каталогу не передбачають у собі необхідності складення тендерної документації, необхідності підготовки тендерних пропозицій та перевірки відповідності учасників вимогам встановлених замовниками, усе що необхідно для здійснення

Таблиця 1

Нормативно-правові акти сфери публічних закупівель в Україні 2015–2025 рр.

Назва нормативно-правового акту (дата прийняття)	Нормативно-правовий акт визначає (встановлює)
ЗУ «Про публічні закупівлі» (25 грудня 2015 року) [9]	— правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад.
Постанова КМУ «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених ЗУ «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування»: (12 жовтня 2022 року) [10]	— порядок та умови здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених ЗУ «Про публічні закупівлі», із забезпеченням захищеності таких замовників від воєнних загроз на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу» (14.09.2020 р.) [11]	— структуру, механізм формування, використання електронного каталогу в електронній системі закупівель відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі».
Постанова КМУ «Про затвердження порядків підтвердження ступеня локалізації виробництва товарів та проведення моніторингу дотримання вимог щодо ступеня локалізації виробництва предметів закупівлі, внесених до переліку товарів, що є предметом закупівлі, з підтвердженням ступенем локалізації виробництва» (02 серпня 2022 року) [12]	— механізм підтвердження ступеня локалізації виробництва товарів, що є предметом закупівлі і визначені підпунктом 2 пункту 6-1 розділу Х «Прикінцеві та перехідні положення» ЗУ «Про публічні закупівлі» та додатковим переліком товарів, що затверджується Кабінетом Міністрів України відповідно до підпункту 3 пункту 6-1 розділу Х «Прикінцеві та перехідні положення» ЗУ «Про публічні закупівлі».
Постанова КМУ «Про затвердження додаткового переліку товарів, що належать виключно до продукції переробної промисловості, до яких встановлюються вимоги щодо їх ступеня локалізації виробництва» (02 липня 2025 року) [13]	— додатковий перелік товарів, що належать виключно до продукції переробної промисловості, до яких встановлюються вимоги щодо їх ступеня локалізації виробництва.
Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України «Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі» (15 квітня 2020 року) [14]	— правила визначення замовником предмета закупівлі відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі» із застосуванням показників цифр основного словника національного класифікатора України ДК 021:2015 «Єдиний закупівельний словник», затвердженого наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 23 грудня 2015 року № 1749 [16], а також особливості визначення предмета закупівлі для окремих товарів, робіт і послуг.

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 11; 12; 13; 14; 16]

закупівлі це обов'язкова наявність профілю товару в Prozorro Market, а також розробка замовником проекту договору (хоча на ряд товарів є затверджені примірні договори).

Під час дії воєнного стану КМУ зобов'язав замовників здійснювати закупівлі певних груп товарів виключно із застосуванням електронного каталогу. Перелік цих товарів викладені у додатках 1 та 2 Особливостей проведення закупівель [10]. Додаток 1 включає у себе товари медичного призначення, а додаток 2 продукти харчування.

Одночасна дія усіх вищезазначених нормативно-правових актів призводить до дублювання або навіть суперечностей у правозастосуванні. Це вимагає ретельного аналізу як організаційних, так і правових механізмів забезпечення узгодженості закупівельного законодавства.

Головна виділена проблема полягає в тому, що станом на сьогодні є певні групи товарів на які одночасно поширюються вимоги щодо підтвердження ступеня локалізації та вимоги щодо обов'язковості закупівлі через електронний каталог. При цьому, у випадку закупівлі із застосуванням електронного каталогу, Замовники не складають тендерних документів, проте положення Постанови КМУ № 861 [12] містять обов'язок замовника включити до тендерної документації певні вимоги у разі закупівлі локалізованих товарів. Можна припустити, що відповідне дублювання було допущено випадково, адже назви товарів у двох нормативно-правових актах є відмінними, хоча згідно товарознавчої класифікації товари входять до одних груп. У таблиці 2 наведено групи товарів на які одночасно поширюються положення щодо локалізації та електронного каталогу.

Розглянемо правові аспекти проблеми на прикладі закупівель локалізованих товарів. Науковці Н. Ткаченко, Ю. Уманців [8] зазначають, що «найважливішими складовими механізму державних закупівель є, зокрема, державне регулювання через стабільне законодавче забезпечення здійснення публічних закупівель»; І. Булеєв, Н. Брюховецька, О. Чорна вважають, що одним із важливих напрямків стимулювання є політика уряду у імпортозаміщенні, зокрема заходи з локалізації виробництва.

Проте зазначають, що локалізація виробництва розглядається у науковому колі з двох протилежних позицій: 1) як протекціоністський захід, який не сприяє економічному зростанню та заважає вільному руху товарів і капіталів; 2) як захід уряду щодо підтримки розвитку національного товаровиробника [3, с. 50].

Одним із противників локалізації виступає К. Енкі [1] який доводить, що заходи з локалізації не ведуть до економічного зростання або розвитку для країни, натомість вони дають зворотний ефект, що призводить до зниження продуктивності, зростання споживчих цін та втрати інвестицій у місцеві галузі.

Ми не погоджуємося із зазначеним твердженням вважаючи, що відповідний економічний інструмент дійсно може позитивно стимулювати економічне зростання виробництва на території України.

На думку науковців С. Сташук та Н. Проць в документі про локалізацію в Україні наголос потрібно зробити на використанні насамперед нецінових параметрів публічних закупівель, передусім на використанні відновної енергії при виробництві тих чи інших товарів [7].

В. Русін [5] наголошує про існуючі прогалини в законодавстві, які обумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у напрямі розвитку системи публічних закупівель в Україні.

Правові колізії у сфері публічних закупівель локалізованих товарів виникають насамперед через паралельну дію різних нормативних актів, що регулюють один і той самий сегмент правовідносин.

1. Колізія між ЗУ «Про публічні закупівлі» та підзаконними актами. Закон визначає загальні принципи і процедури закупівель, тоді як підзаконні акти деталізують механізми їх проведення. Проте у випадку локалізації спостерігається ситуація, коли підзаконні акти фактично змінюють логіку та суть окремих положень Закону, що суперечить ієрархії джерел права.

2. Суперечності між постановами КМУ Постанова № 861 [12] встановлює порядок підтвердження ступеня локалізації товарів, що передбачає включення відповідних вимог до тендерної документації. Водночас у Постанові № 1178 [10] передбачено закупівлю

Таблиця 2

Перелік груп товарів на які одночасно поширюються норми щодо локалізації та електронного каталогу

№ п/п	Назва групи товарів на які поширюються вимоги щодо підтвердження ступеня локалізації	Назва групи товарів, яка обов'язково купується із застосуванням електронного каталогу
1	Рукавички (крім тактичних)	Рукавички медичні
2	Головні убори	Шапочки медичні
3	Спеціальний та робочий одяг	Халат медичний
4	Спеціальний та робочий одяг	Медичний одяг для оглядів, операцій та відвідувань
5	Автомобілі швидкої допомоги	Спеціалізований санітарний транспорт

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 13]

певних груп товарів (на які також поширюються вимоги щодо локалізації) виключно за допомогою електронного каталогу, де тендерна документація відсутня. Це створює правову невизначеність для замовників.

3. Нечіткість формулювань у нормативних актах. Перелік локалізованих товарів містить узагальнені товарні групи, що не мають чіткої класифікації. Внаслідок цього замовники змушені самостійно тлумачити, які саме предмети закупівлі підпадають під вимогу локалізації, що підвищує ризик оскаржень, особливо сильно ця проблема виникає під час закупівлі робіт з нового будівництва де предмет може містити у собі понад тисячі позицій матеріалів.

4. Ризики для замовників. У результаті наявних колізій замовники опиняються в умовах правової невизначеності, адже проведення закупівлі може бути визнане незаконним у разі невиконання будь-якої з взаємосуперечливих вимог.

Отже, правові проблеми у закупівлях тісно пов'язані з відсутністю належної координації між законодавчим і підзаконним регулюванням.

Щодо організаційної площини описаної проблеми, на нашу думку, однією з ключових причин виникнення колізій у сфері закупівель локалізованих товарів є недостатня організаційна координація між органами, що формують та реалізують державну політику у сфері публічних закупівель. На сьогодні, функції регулювання розподілені між кількома інституціями: 1) КМУ — ухвалює підзаконні акти, що визначають порядок застосування законодавства та спеціальні процедури закупівель; 2) Міністерство економіки України — є центральним органом виконавчої влади, який формує державну політику у сфері закупівель; 3) ДП «Прозорро» — адміністратор електронної системи закупівель, забезпечує технічну реалізацію проведення закупівель.

Науковець О. Селіванова [6] зазначає, що в умовах війни Росії проти України передусім необхідно удосконалити систему контролю за здійсненням публічних закупівель на всіх рівнях. Дослідниця звертає увагу, що практику країн ЄС у сфері публічних закупівель, де з метою недопущення неефективного витрачання бюджетних коштів контрольні функції мають декілька структур. Тому під час війни було б доцільним в Україні створити окрему Агенцію з публічних закупівель, яка б взяла на себе основну функцію контролю за здійсненням таких закупівель, а не розпорошувати цю функцію між кількома державними структурами, для яких вона є не основною.

Ми погоджуємося, що створення єдиного органу контролю може позитивно вплинути на зазначену сферу, проте для вирішення виділених проблем потрібно створити не так орган контролю, як орган відповідальний за координацію та перевірку норм законодавства сфери закупівель. Відсутність єдиного координаційного органу, відповідального за узгодження всіх змін до нормативів, призводить

до низки організаційних проблем, до яких можна віднести:

- суперечливі вимоги до замовників (які неможливо виконати в повній мірі не порушивши інші норми);
- дублювання регуляторних норм у різних документах;
- нечіткі та неповні формулювання норм (наприклад відсутність роз'яснення, які товари входять до груп «освітлювальна техніка», «спеціальний та робочий одяг» тощо, що створюють практичні труднощі для замовників);
- відсутність належної комунікації між державними органами та учасниками ринку.

Організаційна невизначеність посилюється умовами воєнного стану, коли рішення приймаються у стислий термін і часто без попередніх консультацій. Це призводить до ситуації, коли замовники змушені самостійно інтерпретувати норми та обирати між суперечливими вимогами, що знижує рівень правової визначеності й ефективності публічних закупівель.

Організаційні та правові проблеми у сфері публічних закупівель перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємно підсилюють одна одну. Організаційна та правова площини проблеми не можуть розглядатися окремо. Недосконалість організаційних механізмів управління закупівлями спричиняє появу правових суперечностей, а нерегульованість правових норм у свою чергу підсилює організаційний хаос. Подолання цих проблем можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає як інституційну реформу, так і вдосконалення правового регулювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження встановлено, що ключовою проблемою державного регулювання закупівель локалізованих товарів в Україні є відсутність належної координації законодавства, що проявляється як на організаційному, так і на правовому рівнях, а саме: 1) діюче нормативно-правове забезпечення характеризується паралельною дією кількох нормативних актів, що створює правові колізії; 2) відсутність єдиного координаційного органу призводить до дублювання та суперечливості нормативних положень. Наявні вищезазначені суперечності знижують ефективність публічних закупівель, створюють ризики для замовників і учасників ринку, а також підвищують імовірність оскаржень і зловживань.

Для вирішення зазначеної проблеми необхідно: 1) створити профільний орган (це може бути окреме міністерство або комісія), відповідальний за координацію та погодження усіх змін у сфері публічних закупівель; 2) запровадити обов'язкову попередню експертизу змін до нормативів щодо їх відповідності чинному законодавству та можливості їх застосування на практиці; 3) здійснити уточнення переліку локалізованих товарів шляхом застосування уніфікованої класифікації.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі економічної ефективності локалізації в публічних закупівлях, вивченні міжнародного досвіду координації закупівельного законодавства, а також у дослідженні можливостей адаптації української системи закупівель до стандартів Європейського Союзу. Досить важливим є той факт, що у країнах ЄС локалізація в закупівлях здебільшого не застосовується, оскільки це суперечить

принципу недискримінації у внутрішньому ринку ЄС. Хоча є і винятки, здебільшого коли мова йде про національну безпеку, оборону, то подібні вимоги можуть застосовуватися до стратегічних товарів. Україна як країна-кандидат до ЄС має враховувати ці стандарти, що робить проблему локалізації ще більш складною в перспективі євроінтеграції, адже подібного роду законодавча ініціатива може негативно вплинути на вступ України до ЄС.

Література

1. Cody Ankeny. Local Content Requirements: Measures Intended to Boost Domestic Industry Boomerang to Bring Failure. 2016. URL: <https://surl.li/moqeju> (дата звернення: 21.09.2025).
2. Аналіз ефективності реалізації положень Закону України «Про внесення змін до закону України «Про публічні закупівлі» щодо створення умов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості». Київ, 2024. URL: <https://surl.li/uksgze> (дата звернення: 23.08.2025).
3. Булеєв І.П., Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Модернізація промисловості шляхом імпортозаміщення та локалізації виробництва у машинобудуванні. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1(63). DOI: 10.12958/1817-3772-2021-1(63)-37-51.
4. Малолітнева В.К. Господарсько-правовий інститут публічних закупівель: монографія. Київ : ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», 2020. 412 с. URL: <https://surl.li/wzimfm> (дата звернення: 23.08.2025).
5. Русін В.М. Розвиток системи публічних закупівель в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 103. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.99.
6. Селіванова Н.П. Ефективний зарубіжний досвід забезпечення функціонування системи електронних закупівель. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Вип. 4. С. 191–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pvrrp_2017_4_36 (дата звернення: 23.08.2025).
7. Стащук О., Проць Н. Проблеми і перспективи здійснення бюджетного контролю публічних закупівель в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Том 2, № 26. DOI: 10.29038/2786-4618-2021-02-79-86 (дата звернення: 21.09.2025).
8. Ткаченко Н.В. Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 82–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_8_9 (дата звернення: 23.08.2025).
9. 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: 23.08.2025).
10. 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: 23.08.2025).
11. Про затвердження Порядку формування та використання електронного каталогу : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 вересня 2020 року № 822. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
12. Про затвердження порядків підтвердження ступеня локалізації виробництва товарів та проведення моніторингу дотримання вимог щодо ступеня локалізації виробництва предметів закупівлі, внесених до переліку товарів, що є предметом закупівлі, з підтвердженим ступенем локалізації виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 02 серпня 2022 року № 861. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/861-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
13. Про затвердження додаткового переліку товарів, що належать виключно до продукції переробної промисловості, до яких встановлюються вимоги щодо їх ступеня локалізації виробництва : Постанова Кабінету Міністрів України від 02 липня 2025 року № 782. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
14. Про затвердження Порядку визначення предмета закупівлі : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 15 квітня 2020 року № 708. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0500-20#Text> (дата звернення: 23.08.2025).
15. Про схвалення Стратегії реформування системи публічних закупівель на 2024–2026 роки та затвердження операційного плану її реалізації у 2024–2025 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 лютого 2024 року № 76-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.08.2025).

16. Про затвердження національного класифікатора України ДК 021:2015 та скасування національного класифікатора України ДК 021:2007. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 23 грудня 2015 року № 1749. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1749731-15#Text> (дата звернення: 23.08.2025).

References

1. Cody Ankeny. Local Content Requirements: Measures Intended to Boost Domestic Industry Boomerang to Bring Failure. 2016. URL: <https://surl.li/moqej>
2. Analiz efektyvnosti realizatsii polozhen Zakonu Ukrainy "Pro vnesennia zmin do zakonu Ukrainy "Pro publichni zakupivli" shchodo stvorennia umov dlia staloho rozvytku ta modernizatsii vitchyznianoï promyslovosti" [Analysis of the effectiveness of the implementation of the provisions of the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On Public Procurement" regarding the creation of conditions for sustainable development and modernization of domestic industry"]. (2024). Kyiv. URL: <https://surl.li/yksgze> [in Ukrainian].
3. Bulieiev I. P., Briukhovetska N. Yu., Chorna O. A. (2021). Modernizatsiia promyslovosti shliakhom importozamishchennia ta lokalizatsii vyrobnytstva u mashynobuduvanni. [Modernization of industry through import substitution and localization of production in mechanical engineering]. *Economic Herald of Donbas*. No. 1(63). DOI: 10.12958/1817-3772-2021-1(63)-37-51 [in Ukrainian].
4. Malolitnieva V. K. (2020). Hospodarsko-pravovyi instytut publichnykh zakupivel: monohrafiia. [The economic and legal institution of public procurement: monograph]. Kyiv: *DU "Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen imeni V. K. Mamutova Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy"*, 412 s. URL: <https://surl.li/wzimfm> [in Ukrainian].
5. Rusin V. M. (2019). Rozvytok systemy publichnykh zakupivel v Ukraini. [Development of the public procurement system in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. № 12. S. 103. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.12.99 [in Ukrainian].
6. Selivanova N. P. (2017). Efektyvnyi zarubizhnyi dosvid zabezpechennia funktsionuvannia systemy elektronnykh zakupivel. [Effective foreign experience in ensuring the functioning of the electronic procurement system]. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*. Vyp. 4. S. 191–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2017_4_36 [in Ukrainian].
7. Stashchuk O., Prots N. (2021). Problemy i perspektyvy zdiisnennia biudzhethnoho kontroliu publichnykh zakupivel v Ukraini. [Problems and prospects for budgetary control of public procurement in Ukraine]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. Vol. 2, No. 26. DOI: 10.29038/2786-4618-2021-02-79-86 [in Ukrainian].
8. Tkachenko N. B. Umantsiv Yu. M. (2009). Makroekonomichni aspekty derzhavnykh zakupivel. [Macroeconomic aspects of public procurement]. *Finansy Ukrainy*. № 8. S. 82–88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_8_9 [in Ukrainian].
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015). The Law of Ukraine "On Public Procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 23 August 2025).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). Resolution "On approval of the specifics of public procurement of goods, works, and services for customers provided for by the Law of Ukraine "On Public Procurement" for the period of the legal regime of martial law in Ukraine and for 90 days from the date of its termination or cancellation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 23 August 2025).
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). Resolution "On approval of the Procedure for the formation and use of the electronic catalog", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 23 August 2025).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). Resolution "On approval of procedures for confirming the degree of localization of production of goods and monitoring compliance with requirements regarding the degree of localization of production of procurement items included in the list of goods subject to procurement with a confirmed degree of localization of production", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/861-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 23 August 2025).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). Resolution "On approval of an additional list of goods belonging exclusively to the processing industry, for which requirements regarding the degree of localization of production are established", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/782-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 23 August 2025).
14. Ministry of economic development, trade and agriculture of Ukraine (2020). Order "On approval of the Procedure for determining the subject of procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0500-20#Text> (Accessed 23 August 2025).
15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024). Order "On approval of the Strategy for reforming the public procurement system for 2024–2026 and approval of the operational plan for its implementation in 2024–2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2024-%D1%80#Text> (Accessed 23 August 2025).
16. Ministry of economic development and trade of Ukraine (2015). Order "On approval of the national classifier of Ukraine DK 021:2015 and repeal of the national classifier of Ukraine DK 021:2007", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1749731-15#Text> (Accessed 23 August 2025).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 9 (62)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.09.2025

Адреса редакції:
04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com