

Електронне
наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X

№ 1 (66) / 2026



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 1 (66)

Київ 2026

ББК 66.061.43

УДК 351

П88



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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія 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, 2026

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

Редакційна колегія

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)

Члени 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-Калєєва 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 Президенті 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

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Салямон-Міхеева Катерина Дмитрівна АУДИТ У КОНТЕКСТІ КІБЕРРИЗИКІВ	7
---	---

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Чайкін Олександр Валентинович МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	13
--	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Бліщук Катерина Михайлівна ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	23
Канівець Дмитро Андрійович РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ...	30
Матвіїшин Євген Григорович, Михайлечко Василь Орестович, Михайлечко Надія Василівна ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	36

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

Поспелова Тетяна Вадимівна, Панченко Алла Гнатівна, Юрійчук Іван Ярославович ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ	44
---	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бачинський Остап-Степан Ярославович ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	51
Голей Ігор Миронович МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ ...	60
Мкртичян Олена Миколаївна ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАЛІЗНИЧНІЙ ГАЛУЗІ	67
Чуб Ірина Вікторівна ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ	75

CONTENTS

ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

Saliamon-Mikhieieva Kateryna

AUDIT IN THE CONTEXT OF CYBER RISKS 7

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Chaikin Oleksandr

STATE POLICY MECHANISMS FOR STIMULATING INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY 13

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Blishchuk Kateryna

FEATURES OF STATE REGULATION OF CROSS-BORDER COOPERATION:
REGIONAL ASPECT 23

Kanivets Dmytro

DEVELOPMENT OF E-DEMOCRACY MECHANISMS IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT 30

Matviishyn Yevhen, Mykhailechko Vasyl, Mykhailechko Nadiya

INFORMATION RESOURCES FOR SPATIAL DEVELOPMENT PLANNING OF TERRITORIAL
COMMUNITIES 36

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

Pospielova Tetiana, Panchenko Alla, Yuriichuk Ivan

STATE EDUCATIONAL POLICY FOR GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS
UNDER MARTIAL LAW: MANAGEMENT CHALLENGES AND SYSTEM RESILIENCE 44

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Bachynskyi Ostap-Stepan

EUROPEAN PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR:
LESSONS FOR UKRAINE 51

Holei Ihor

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED BUSINESSES 60

Mkrtychian Olena

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL MECHANISMS OF STATE
MANAGEMENT IN THE RAILWAY SECTOR 67

Chub Iryna

PROBLEM ASPECTS OF REGULATORY AND LEGAL ENSURANCE OF NATIONAL STABILITY
OF MODERN UKRAINE 75

УДК 657.6:004.056

Салямон-Міхєєва Катерина Дмитрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет*

Saliamon-Mikheieva Kateryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing,
State Financial Control and Analysis*

State Tax University

ORCID: 0000-0001-8001-0468

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11836

АУДИТ У КОНТЕКСТІ КІБЕРРИЗИКІВ

AUDIT IN THE CONTEXT OF CYBER RISKS

Анотація. У статті розглянуто актуальну проблему впливу кіберризиків на організацію та методику аудиту фінансової звітності в умовах цифровізації економіки. З огляду на те, що цифрові технології все глибше інтегруються в облікові процеси, питання врахування кіберризиків набуває особливої важливості для забезпечення достовірності фінансової звітності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних підходів до проведення аудиту в умовах зростаючих кіберризиків і розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції оцінки кіберзагроз у систему аудиторського ризику. Це передбачає не лише адаптацію існуючих аудиторських методик, але й розроблення нових підходів до аналізу цифрових загроз.

У дослідженні використано сучасні наукові підходи та міжнародні рекомендації професійних організацій, таких як IAASB, а також стандарти ISO/IEC 27001, що стосуються інформаційної безпеки. Методологія дослідження включала аналіз літературних джерел, узагальнення міжнародного досвіду, а також моделювання та апробацію нових аудиторських процедур, спрямованих на виявлення кіберризиків.

За результатами дослідження виявлено основні проблеми інтеграції кіберризиків у систему аудиторського ризику, запропоновано авторську модель включення кіберризиків до процедур оцінки ризику суттєвого викривлення. Визначено перелік додаткових аудиторських процедур, спрямованих на перевірку інформаційної безпеки та ІТ-контролів клієнта, що дозволяє аудитору більш обґрунтовано оцінити ризики суттєвого викривлення в умовах цифровізації.

Перспективи подальших досліджень включають розробку кількісних методів оцінки кіберризиків, а також емпіричний аналіз впливу кіберінцидентів на результати аудиторських перевірок. Окремим напрямом може стати адаптація міжнародних підходів до оцінки кіберризиків з урахуванням національних особливостей аудиторської практики.

Ключові слова: аудит, кіберризик, аудиторський ризик, інформаційна безпека, ІТ-контролі, цифровізація.

Summary. The article addresses the relevant issue of the impact of cyber risks on the organization and methodology of financial statement auditing in the context of economic digitalization. As digital technologies are increasingly integrated into accounting and reporting processes, the consideration of cyber risks becomes critically important for ensuring the reliability and integrity of financial information. Cyber threats, including unauthorized access to data, system failures, and cyberattacks, significantly increase audit risk and require auditors to revise traditional audit approaches.

The purpose of the study is to substantiate theoretical and methodological approaches to auditing under growing cyber risks and to develop practical recommendations for integrating cyber risk assessment into the overall audit risk model. This involves not only adapting existing audit procedures but also developing new methods for identifying, analyzing, and responding to digital threats affecting financial reporting.



The research is based on modern scientific approaches and international recommendations of professional organizations, including the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), as well as information security standards such as ISO/IEC 27001. The research methodology includes analysis of scientific literature, generalization of international best practices, modeling, and testing of audit procedures aimed at identifying and assessing cyber risks.

The results of the study identify key problems related to the integration of cyber risks into the audit risk system and propose an author's model for incorporating cyber risks into the assessment of the risk of material misstatement. A set of additional audit procedures focused on evaluating information security and IT controls of the audited entity is defined, enabling auditors to form a more justified assessment of audit risks in the digital environment. Future research perspectives include the development of quantitative methods for cyber risk assessment and empirical analysis of the impact of cyber incidents on audit outcomes.

Key words: audit, cyber risks, audit risk, information security, IT controls, digitalization.

Постановка проблеми. Активна цифровізація бізнес-процесів, впровадження хмарних технологій, автоматизованих облікових систем та віддалених форм доступу до фінансової інформації істотно підвищили залежність підприємств від інформаційних технологій. Паралельно з цим зросла кількість та складність кіберінцидентів, які здатні спричинити втрату, викривлення або несанкціоновану зміну фінансових даних. У таких умовах кіберризик стає суттєвим фактором, що впливає на достовірність фінансової звітності та, відповідно, на якість аудиторських висновків.

Традиційна методологія аудиту ґрунтується на оцінці аудиторського ризику, який включає власний ризик, ризик контролю та ризик невиявлення. Однак у класичному підході ризику, пов'язані з кіберзагрозами, часто розглядаються фрагментарно або опосередковано — як складова ІТ-середовища клієнта, без належної формалізації їх впливу на фінансову звітність. Це призводить до ситуації, коли значні кіберзагрози залишаються поза межами системної оцінки аудитором. Зазначена проблема має важливе практичне значення, оскільки від адекватності врахування кіберризиків залежить обґрунтованість аудиторського висновку та рівень довіри користувачів фінансової звітності. Водночас вона є актуальною і з наукової точки зору, оскільки потребує розвитку теоретичних положень аудиту шляхом адаптації його концепцій до умов цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впливу цифровізації, ІТ-ризиків та кіберзагроз на аудиторську діяльність досліджуються у працях зарубіжних науковців і професійних організацій. Зокрема, у роботах М. А. Vasarhelyi, D. Alles, A. Kogan розглядається трансформація аудиту в умовах цифрової економіки, застосування безперервного аудиту та аналітики даних, при цьому наголошується на зростанні ризиків, пов'язаних з надійністю та безпекою інформаційних систем [1].

Безпосередній зв'язок між цифровими ризиками та якістю аудиту досліджують Н. Brown-Liburd та J. Hammersley, які у своїх працях обґрунтовують необхідність врахування технологічних і кіберризиків під час оцінки аудиторського ризику та планування аудиторських процедур. Питання впливу кіберінцидентів на фінансову звітність і аудитор-

ські рішення також порушуються у дослідженнях К. Raman, J. Singh та А. Kumar, де кіберризик розглядається як фактор ризику суттєвого викривлення [3; 4].

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені ІТ-аудиту та внутрішнім контролям інформаційних систем. У працях R. Moeller висвітлюються питання управління ІТ-ризиками та контролю інформаційних систем, однак без системної інтеграції кіберризиків у класичну модель аудиторського ризику фінансової звітності [6].

Важливу роль у розвитку практичних підходів до врахування кіберризиків відіграють рекомендації професійних організацій, зокрема IAASB, IFAC та AICPA, які акцентують увагу на необхідності оцінки кіберзагроз при розумінні середовища суб'єкта господарювання та його системи внутрішнього контролю. Водночас зазначені документи мають переважно рекомендаційний характер і не пропонують уніфікованої методики включення кіберризиків до системи аудиторського ризику.

В українських наукових публікаціях увага зосереджується переважно на цифровізації обліку та розвитку ІТ-аудиту, тоді як комплексні дослідження аудиту в умовах кіберризиків залишаються обмеженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних та методичних підходів до проведення аудиту в умовах кіберризиків та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції оцінки кіберзагроз у систему аудиторського ризику.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення таких завдань:

- уточнити сутність кіберризиків у контексті аудиторської діяльності;
- визначити основні види кіберризиків, що впливають на достовірність фінансової звітності;
- проаналізувати вплив кіберризиків на етапи аудиторського процесу;
- інтегрувати модель включення кіберризиків до оцінки аудиторського ризику;
- запропонувати напрями вдосконалення аудиторських процедур в умовах цифрових загроз.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифровізації економіки кіберри-

зики стають одним із ключових факторів, що впливають на достовірність фінансової звітності та якості аудиторських висновків. У контексті аудиторської діяльності кіберризиків доцільно розглядати як ймовірність виникнення подій, пов'язаних із порушенням конфіденційності, цілісності або доступності інформаційних ресурсів, які можуть призвести до суттєвих викривлень фінансової інформації або обмежити можливість аудитора отримати достатні та належні аудиторські докази.

На відміну від традиційних ризиків, кіберризиків мають системний і латентний характер, оскільки їх наслідки можуть не проявлятися негайно у фінансовій звітності, а виявлятися лише на етапі аудиторської перевірки або після настання кіберінциденту. Це зумовлює необхідність їх інтеграції в процес оцінки аудиторського ризику на ранніх етапах аудиту, відповідно до підходів, рекомендованих IAASB [7].

З урахуванням специфіки аудиторської діяльності кіберризиків доцільно розглядати як багатокomпонентну сукупність загроз, що формуються під впливом як технічних, так і організаційних чинників та мають різноспрямований вплив на процес формування фінансової звітності. Однією з найбільш поширених груп є ризики несанкціонованого доступу до фінансової інформації, які виникають у разі недоліків у системі контролю доступу до облікових та управлінських інформаційних систем. Такі ризики можуть призводити до навмисної або ненавмисної зміни бухгалтерських записів, спотворення первинних документів, а також до фальсифікації фінансової звітності, що безпосередньо впливає на достовірність аудиторських доказів.

Не менш суттєвими є ризики порушення цілісності даних, які пов'язані з можливістю некоректної обробки, втрати або несанкціонованої модифікації облікової інформації. Причинами таких ризиків можуть бути як кібератаки та збої програмного забезпечення, так і відсутність належного контролю за внесенням змін до інформаційних систем. У результаті фінансова інформація може не відображати реальний фінансовий стан підприємства, що ускладнює оцінку ризиків суттєвого викривлення на рівні тверджень фінансової звітності.

Окрему групу становлять ризики втрати доступності інформаційних ресурсів, які проявляються через збої в роботі IT-систем, кібератаки типу DDoS (Distributed Denial of Service) або неналежну організацію процесів резервного копіювання та відновлення даних. Такі ризики мають не лише фінансові, а й процедурні наслідки, оскільки можуть унеможливити своєчасне виконання аудиторських процедур, обмежити доступ аудитора до необхідної інформації та негативно вплинути на дотримання строків проведення аудиту.

Важливе місце у структурі кіберризиків посідають ризики, пов'язані з людським фактором. Вони

охоплюють помилки персоналу, недостатній рівень кіберобізнаності працівників, а також зловживання службовими повноваженнями та внутрішні загрози. Особливістю цієї групи ризиків є їх складність для ідентифікації за допомогою традиційних аудиторських методів, оскільки вони часто маскуються під звичайні операційні помилки або неформальні управлінські практики.

Зростаючого значення в умовах цифровізації набувають ризики, пов'язані з використанням сторонніх IT-послуг, зокрема хмарних сервісів та аутсорсингових IT-провайдерів. У таких умовах відповідальність за збереження та захист фінансової інформації частково передається третім сторонам, що ускладнює процес отримання аудиторських доказів щодо надійності та безпеки інформаційних систем клієнта та підвищує залежність аудитора від зовнішніх джерел інформації.

Загальною передумовою реалізації зазначених ризиків є ризики недостатньої ефективності IT-контролів, які проявляються у формальному або неефективному функціонуванні процедур інформаційної безпеки. Такі недоліки суперечать вимогам міжнародних стандартів, зокрема ISO (ISO/IEC 27001), і призводять до підвищення ризику суттєвих викривлень фінансової інформації. У сукупності це свідчить про необхідність комплексного підходу до ідентифікації та оцінки кіберризиків у процесі аудиту фінансової звітності [10].

Кіберризиків істотно впливають на всі етапи аудиторського процесу, змінюючи як зміст, так і методологію проведення аудиту фінансової звітності. Їх вплив зумовлений тим, що формування, обробка та зберігання фінансової інформації дедалі більше відбуваються в автоматизованому інформаційному середовищі, уразливому до несанкціонованого доступу, порушення цілісності даних і втрати доступності інформаційних ресурсів. У таких умовах аудиторський процес виходить за межі традиційної перевірки фінансових показників і потребує комплексної оцінки цифрового середовища підприємства.

На етапі планування аудиту вплив кіберризиків проявляється у необхідності поглибленого аналізу IT-інфраструктури клієнта та ідентифікації потенційних джерел цифрових загроз. Аудитор повинен оцінити, якою мірою ризики несанкціонованого доступу, порушення цілісності даних або залежність від сторонніх IT-провайдерів можуть призвести до суттєвих викривлень фінансової звітності. Виявлення підвищеного рівня кіберризиків зумовлює перегляд загальної аудиторської стратегії, зокрема визначення характеру, часу та обсягу аудиторських процедур, а також рівня професійного скептицизму, що відповідає підходам, рекомендованим IAASB [7].

Під час оцінки системи внутрішнього контролю кіберризиків фокусують увагу аудитора на ефективності IT-контролів, які забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність фінансової інформації.

Недостатній контроль доступу до облікових систем, формальний характер процедур управління змінами або відсутність належного резервного копіювання підвищують ризик контролю та знижують можливість аудитора покладатися на внутрішній контроль клієнта. У таких умовах традиційні підходи до тестування контролів потребують доповнення аналізом цифрових слідів, логів операцій та механізмів інформаційної безпеки.

На етапі виконання аудиторських процедур кіберризик зумовлюють необхідність адаптації методів отримання аудиторських доказів. Ризики порушення цілісності даних або втрати доступності інформаційних ресурсів можуть обмежити можливість використання первинних електронних документів і журналів операцій, що змушує аудитора застосовувати альтернативні процедури або розширювати обсяг перевірки. Крім того, наявність ризиків, пов'язаних із людським фактором або сторонніми ІТ-послугами, підвищує значущість аналітичних процедур, використання інструментів аналізу даних і залучення ІТ-експертів для оцінки надійності інформаційних систем.

Особливий вплив кіберризиків мають на процес отримання достатніх і належних аудиторських доказів. Порушення доступності або цілісності фінансової інформації ускладнює підтвердження тверджень фінансової звітності та підвищує ризик невиявлення. У таких випадках аудитор змушений переглядати оцінку аудиторського ризику та коригувати аудиторські процедури з метою зниження ймовірності формування необґрунтованого аудиторського висновку.

Кіберризиків також впливають на формування професійного судження аудитора, підвищуючи роль професійного скептицизму та критичної оцінки інформації, наданої управлінським персоналом. Наявність внутрішніх загроз або недоліків ІТ-контролів може свідчити не лише про технічні проблеми, а й про загальну слабкість системи корпоративного управління, що потребує належного відображення у результатах аудиту.

На завершальному етапі аудиту кіберризиків можуть впливати на характер аудиторського висновку та комунікацію з управлінським персоналом. Виявлення суттєвих недоліків у системі інформаційної безпеки або контролях, пов'язаних із фінансовою звітністю, зумовлює необхідність інформування осіб, наділених управлінськими повноваженнями, та надання рекомендацій щодо усунення виявлених ризиків.

Узагальнюючи, вплив кіберризиків на аудиторський процес проявляється у трансформації підходів до планування, виконання та оцінки результатів аудиту. Це обумовлює потребу в інтеграції питань кібербезпеки у методологію аудиту та формує нові вимоги до професійних компетенцій аудитора в умовах цифрової економіки.

Зростання ролі цифрових технологій зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів

до оцінки аудиторського ризику. Класична модель аудиторського ризику, що базується на взаємозв'язку властивого ризику, ризику контролю та ризику невиявлення, не повною мірою відображає специфіку цифрового середовища, у якому значна частина фінансової інформації формується автоматизовано та є вразливою до кіберзагроз. У зв'язку з цим у статті пропонується розглядати кіберризиків як окремий аналітичний компонент, що впливає насамперед на величину властивого ризику та ризику контролю.

Інтеграція кіберризиків у систему аудиторського ризику передбачає доповнення традиційної схеми оцінки аудиторського ризику етапом ідентифікації та оцінки кіберризиків, який здійснюється на початкових стадіях аудиту. На цьому етапі аудитор аналізує цифрове середовище підприємства, визначає ключові джерела кіберзагроз, оцінює ступінь залежності фінансової звітності від інформаційних систем та ідентифікує потенційні канали впливу кіберінцидентів на достовірність облікових даних.

У межах запропонованої моделі кіберризиків безпосередньо підвищують властивий ризик, оскільки автоматизовані облікові системи, використання хмарних сервісів та інтеграція різних інформаційних платформ збільшують складність облікових процесів і ймовірність суттєвих викривлень фінансової інформації ще до врахування дії внутрішнього контролю. Високий рівень кіберризиків свідчить про підвищену вразливість фінансової звітності до помилок або шахрайства, навіть за відсутності навмисних порушень з боку персоналу.

Одночасно кіберризиків істотно впливають на ризик контролю, оскільки ефективність системи внутрішнього контролю в цифровому середовищі значною мірою залежить від надійності ІТ-контролів та процедур інформаційної безпеки. Недоліки у контролі доступу, управлінні змінами, резервному копіюванні або моніторингу подій безпеки знижують здатність внутрішнього контролю своєчасно запобігати або виявляти суттєві викривлення фінансової інформації. Таким чином, високий рівень кіберризиків обґрунтовує підвищену оцінку ризику контролю, навіть за формальної наявності внутрішніх регламентів і політик безпеки.

З урахуванням підвищеного властивого ризику та ризику контролю відбувається коригування ризику невиявлення, який визначає допустимий рівень імовірності того, що аудиторські процедури не виявлять існуючі суттєві викривлення. У запропонованій моделі зростання кіберризиків зумовлює необхідність зниження ризику невиявлення шляхом розширення обсягу аудиторських процедур, застосування більш детальних тестів та використання спеціалізованих методів перевірки інформаційних систем.

Описово запропоновану модель інтеграції кіберризиків у систему аудиторського ризику можна представити таким чином: кіберризиків розгляда-

ються як чинник, що безпосередньо впливає на величину властивого ризику та ризику контролю, що, у свою чергу, зумовлює необхідність коригування допустимого рівня ризику невиявлення і відповідного модифікування характеру, часу та обсягу аудиторських процедур. Такий підхід забезпечує чіткий причинно-наслідковий зв'язок між цифровими загрозами та професійними рішеннями аудитора на етапах планування і виконання аудиту фінансової звітності.

Застосування такої моделі дозволяє аудитору більш адекватно визначити характер, час і обсяг аудиторських процедур, зосередивши увагу на найбільш уразливих ділянках формування фінансової звітності. Крім того, інтеграція кіберризиків у систему аудиторського ризику сприяє підвищенню обґрунтованості професійного судження аудитора та якості аудиторського висновку в умовах зростаючих цифрових загроз.

У контексті дослідження пропонується вдосконалити аудиторські процедури шляхом їх цілеспрямованої адаптації до умов зростаючих кіберризиків. Зокрема, традиційні процедури доцільно доповнювати оцінкою політик інформаційної безпеки підприємства з урахуванням їх фактичного застосування в облікових процесах, а також перевіркою ефективності контролів доступу до облікових систем. Такий підхід дозволяє більш обґрунтовано оцінити рівень властивого ризику та ризику контролю в цифровому середовищі.

З метою зниження ризику невиявлення суттєвих викривлень пропонується використовувати аналіз журналів подій і змін у базах даних як окрему аудиторську процедуру. Систематичне дослідження логів доступу та історії змін у ключових облікових даних дає змогу виявляти нетипові операції та приховані викривлення, які не завжди фіксуються в традиційній бухгалтерській документації.

Крім того, у випадках застосування складних або інтегрованих інформаційних систем доцільним є залучення IT-фахівців та розширене використання аналітичних процедур для виявлення аномалій у масивах фінансових даних. Запропонований комплекс процедур сприяє підвищенню якості аудиту та забезпечує зниження ризику невиявлення суттєвих викривлень у фінансовій звітності в умовах цифрових загроз [13].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що кіберризик є невід'ємною складовою сучасного аудиторського середовища та суттєво впливають на достовірність фінансової звітності й якість аудиторських висновків. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації традиційні підходи до аудиту є недостатніми та потребують адаптації шляхом системної інтеграції оцінки кіберризиків у модель аудиторського ризику, з урахуванням їх впливу на властивий ризик, ризик контролю та ризик невиявлення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої авторської моделі інтеграції кіберризиків і рекомендацій щодо вдосконалення аудиторських процедур під час планування та проведення аудиту фінансової звітності. Їх застосування сприяє підвищенню обґрунтованості професійного судження аудитора, зниженню ризику невиявлення суттєвих викривлень та адаптації аудиторського процесу до умов цифрових загроз.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних методів оцінки кіберризиків у системі аудиторського ризику, а також з проведенням емпіричного аналізу впливу кіберінцидентів на результати аудиторських перевірок і якість аудиторських висновків. Окремим напрямом подальших наукових пошуків може стати адаптація міжнародних підходів до оцінки кіберризиків з урахуванням національних особливостей аудиторської практики.

Література

1. Vasarhelyi M. A., Alles M. G., Kogan A. Principles of analytic monitoring for continuous assurance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2004. Vol. 1. P. 1–21.
2. Vasarhelyi M. A., Kogan A., Tuttle B. M. Big data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29, № 2. P. 381–396.
3. Brown-Liburd H., Issa H., Lombardi D. Behavioral implications of Big Data's impact on audit judgment and decision making. *Accounting Horizons*. 2015. Vol. 29, № 2. P. 451–468.
4. Hammersley J. S., Myers L. A., Sheng X. Market perceptions of audit quality following cyber incidents. *Journal of Accounting and Public Policy*. 2018. Vol. 37, № 6. P. 491–509.
5. Raman K., Singh J., Kumar A. Cyber risk and financial reporting reliability. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2019. Vol. 34. P. 1–15.
6. Moeller R. R. IT Audit, Control, and Assurance. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019. 624 p.
7. International Auditing and Assurance Standards Board. The consideration of cybersecurity risks in an audit of financial statements. New York: IAASB, 2021. 15 p.
8. International Federation of Accountants. Technology and the future-ready profession. New York: IFAC, 2020. 28 p.
9. American Institute of Certified Public Accountants. SOC for Cybersecurity: A practitioner's guide. New York: AICPA, 2018. 42 p.

10. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.
11. ISACA. Auditing cybersecurity: Risk-based approach. Rolling Meadows: ISACA, 2021. 36 p.
12. Куцик П. О., Жук В. М. Цифровізація обліку та аудиту: виклики та перспективи розвитку. *Облік і фінанси*. 2021. № 4. С. 15–22.
13. Саліамон-Міхеева К. Д., Краєвський В. М. Контроль якості аудиторських послуг у контексті цифрової трансформації бізнесу. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 11. С. 89–93.

References

1. Vasarhelyi, M. A., Alles, M. G. and Kogan, A. (2004), “Principles of analytic monitoring for continuous assurance”, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 1, pp. 1–21.
2. Vasarhelyi, M. A., Kogan, A. and Tuttle, B. M. (2015), “Big data in accounting: An overview”, *Accounting Horizons*, vol. 29, no. 2, pp. 381–396.
3. Brown-Liburd, H., Issa, H. and Lombardi, D. (2015), “Behavioral implications of Big Data’s impact on audit judgment and decision making”, *Accounting Horizons*, vol. 29, no. 2, pp. 451–468.
4. Hammersley, J. S., Myers, L. A. and Sheng, X. (2018), “Market perceptions of audit quality following cyber incidents”, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 37, no. 6, pp. 491–509.
5. Raman, K., Singh, J. and Kumar, A. (2019), “Cyber risk and financial reporting reliability”, *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 34, pp. 1–15.
6. Moeller, R. R. (2019), *IT Audit, Control, and Assurance*, 4th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
7. International Auditing and Assurance Standards Board (2021), *The consideration of cybersecurity risks in an audit of financial statements*, IAASB, New York, USA.
8. International Federation of Accountants (2020), *Technology and the future-ready profession*, IFAC, New York, USA.
9. American Institute of Certified Public Accountants (2018), *SOC for Cybersecurity: A practitioner’s guide*, AICPA, New York, USA.
10. International Organization for Standardization (2022), *ISO/IEC 27001:2022 Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements*, ISO, Geneva, Switzerland.
11. ISACA (2021), *Auditing cybersecurity: Risk-based approach*, ISACA, Rolling Meadows, USA.
12. Kutsyk, P. O. and Zhuk, V. M. (2021), “Digitalization of accounting and auditing: challenges and development prospects”, *Oblik i finansy*, no. 4, pp. 15–22.
13. Saliamon-Mikhieieva, K. D. and Kraievskiy, V. M. (2025), “Audit quality control in the context of digital transformation of business”, *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, vol. 11, pp. 89–93.

Дата першого надходження статті до видання: 02.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

UDC 330.3

Chaikin Oleksandr

PhD in Economics, Doctoral Student

Polissia National University

Чайкін Олександр Валентинович

кандидат економічних наук, докторант

Поліський національний університет

ORCID: 0000-0003-2985-0407

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11839

STATE POLICY MECHANISMS FOR STIMULATING INCLUSIVE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Summary. Introduction. Inclusive economic development has emerged as a central paradigm in contemporary economic policy, reflecting the growing recognition that economic growth alone is insufficient to ensure long-term stability, resilience, and societal cohesion. Modern national economies operate in an environment characterized by heightened uncertainty stemming from technological change, demographic transitions, global economic shocks, pandemics, and geopolitical conflicts. Under these conditions, the interdependence between inclusive development and the national economic security becomes particularly pronounced. The paper situates inclusive development not merely as a social objective, but as a strategic foundation for the national economic security, emphasizing that exclusionary growth patterns generate structural vulnerabilities, weaken institutional legitimacy, and undermine sustainable development trajectories. By integrating insights from institutional economics, labor economics, social policy, and security-oriented economic analysis, the study advances a multidimensional understanding of inclusive development as a systemic response to both internal and external economic risks.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the feasibility and necessity of positioning national economy inclusive development as a core basis for the implementation of state economic security policy mechanisms. Specifically, the study aims to justify inclusive development as a functional pillar of national economic security by demonstrating how coordinated state policy mechanisms particularly in labor markets, social protection systems, fiscal redistribution, and institutional governance can mitigate structural inequalities, enhance economic participation, and strengthen resilience to shocks.

Materials and methods. The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on the state policy mechanisms for stimulating inclusive economic development in the context of national economic security study); logical generalization (while the essence of the state policy mechanisms conceptualizing the national economy inclusive development and economic security generalization); Unified Modeling Language (UML) (when the national economy inclusive development implementation general sequence diagram design); abstract-logical (when analyzing and visualizing the implementation of inclusive economic development in Ukraine); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Results. The study demonstrates that inclusive economic development and the national economic security are deeply inter-linked and mutually reinforcing. Through an extensive review of theoretical and empirical literature, the research confirms that inclusive institutions, equitable labor-market arrangements, robust social protection systems, and effective fiscal redistribution contribute not only to improved social outcomes but also to macroeconomic stability and long-term growth sustainability. The analysis identifies key market and institutional failures such as information asymmetries, credit constraints, structural labor-



market barriers, and coordination failures that prevent markets from delivering inclusive outcomes autonomously. As a result, state policy mechanisms emerge as indispensable instruments for aligning growth with inclusion.

The state policy mechanisms into an integrated conceptual framework encompassing fiscal policy, labor-market institutions, social protection, industrial and structural policy, territorial development, and monitoring systems has been systematized in the paper. The UML-based sequence diagram modeling the implementation of inclusive development in the national economy has been designed. The designed diagram reveals a multi-level governance architecture in which central government bodies, local authorities, civil society organizations, private-sector actors, and households interact through structured information flows and coordinated policy actions. Special emphasis has been placed on the labor and social protection sectors, highlighting their central role in translating strategic objectives into tangible inclusively oriented socio-economic outcomes. The results underscore the importance of adaptive governance, evidence-based policymaking, and continuous monitoring as mechanisms that sustain both inclusion and economic security.

Discussion. The findings contribute to ongoing academic and policy debates by reframing inclusive economic development as a strategic security instrument rather than a purely redistributive or welfare-oriented agenda. The national economies characterized by high levels of exclusion are inherently more vulnerable to social unrest, institutional erosion, and external shocks, whereas inclusive systems exhibit greater adaptive capacity and resilience. Future research is encouraged to deepen empirical evaluation of specific policy instruments and to refine measurement frameworks that capture the dynamic relationship between inclusion and economic security over time.

Key words: economic growth, inclusive growth, economic security.

Анотація. Вступ. Інклюзивний економічний розвиток став центральною парадигмою сучасної економічної політики, що відображає зростаюче усвідомлення того, що самого лише економічного зростання недостатньо для забезпечення довгострокової стабільності, стійкості та згуртованості суспільства. Сучасні національні економіки функціонують в середовищі, яке характеризується підвищеною невизначеністю, що виникає внаслідок технологічних змін, демографічних переходів, глобальних економічних потрясінь, пандемій та геополітичних конфліктів. За цих умов взаємозалежність між інклюзивним розвитком та національною економічною безпекою стає особливо вираженою. У статті інклюзивний розвиток розглядається не лише як соціальна мета, а й як стратегічна основа національної економічної безпеки, підкреслюючи, що моделі ексклюзивного зростання породжують структурні вразливості, послаблюють інституційну легітимність та підривають траєкторії сталого розвитку. Інтегруючи знання з інституційної економіки, економіки праці, соціальної політики та економічного аналізу, орієнтованого на безпеку, дослідження сприяє багатовимірному розумінню інклюзивного розвитку як системної відповіді на внутрішні та зовнішні економічні ризики.

Мета. Метою статті є обґрунтування доцільності та необхідності позиціонування інклюзивного розвитку національної економіки як ключової основи реалізації механізмів політики економічної безпеки держави. Зокрема дослідження має на меті обґрунтувати інклюзивний розвиток як функціональну основу національної економічної безпеки, демонструючи, як скоординовані механізми державної політики, зокрема на ринках праці, в системах соціального захисту, фіскальному перерозподілі та інституційному управлінні, можуть пом'якшити структурну нерівність, розширити економічну участь та посилити стійкість до потрясінь.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та специфічні методи пізнання економічних явищ і процесів. Тому було застосовано наступні методи: монографічний (під час дослідження механізмів державної політики стимулювання інклюзивного економічного розвитку в контексті вивчення національної економічної безпеки); логічного узагальнення (при вивченні сутності механізмів державної політики, що концептуалізують інклюзивний розвиток національної економіки та узагальнюють економічну безпеку); Уніфікована мова моделювання (UML) (під час розробки загальної схеми послідовності впровадження інклюзивного розвитку національної економіки); абстрактно-логічний (під час аналізу та візуалізації впровадження інклюзивного економічного розвитку в Україні); евристичний (при узагальненні ключових науково-дослідних висновків та вигідненні майбутньої області досліджень).

Результати. Дослідження демонструє, що інклюзивний економічний розвиток та національна економічна безпека тісно взаємопов'язані та взаємопідсилюють одне одного. Завдяки широкому огляду теоретичної та емпіричної літератури дослідження підтверджує, що інклюзивні інституції, справедливі механізми ринку праці, надійні системи соціального захисту та ефективний фіскальний перерозподіл сприяють не лише покращенню соціальних результатів, але й макроекономічній стабільності та довгостроковій стійкості зростання. В результаті проведеного аналізу визначено ключові ринкові та інституційні збої, такі як інформаційна асиметрія, кредитні обмеження, структурні бар'єри на ринку праці та збої в координації, які заважають ринкам автономно досягати інклюзивних результатів. В результаті механізми державної політики стають незамінними інструментами для узгодження зростання з інклюзією.

У статті систематизовано механізми державної політики в інтегровану концептуальну основу, що охоплює фіскальну політику, інститути ринку праці, соціальний захист, промислову та структурну політику, територіальний розвиток та системи моніторингу. Розроблено діаграму послідовностей на основі UML, що моделює впровадження інклюзивного розвитку в національній економіці. Розроблена діаграма демонструє багаторівневу архітектуру управління, в якій органи центральної влади, місцеві органи влади, організації громадянського суспільства, суб'єкти приватного сектору та домогосподарства взаємодіють через структуровані інформаційні потоки та скоординовані політичні гії. Особливу

увагу було приділено секторам праці та соціального захисту, підкреслюючи їхню центральну роль у перетворенні стратегічних цілей на відсутні інклюзивно орієнтовані соціально-економічні результати. Результати підкреслюють важливість адаптивного управління, розробки політики на основі доказів та постійного моніторингу як механізмів, що підтримують як інклюзію, так і економічну безпеку.

Перспективи. Результати дослідження сприяють поточним академічним та політичним дебатам, переосмислюючи інклюзивний економічний розвиток як стратегічний інструмент безпеки, а не як суто перерозподільний чи орієнтований на добробут порядок денний. Національні економіки, що характеризуються високим рівнем ізоляції, за своєю суттю більш вразливі до соціальних заворушень, інституційної ерозії та зовнішніх потрясінь, тоді як інклюзивні системи демонструють більшу адаптивну здатність та стійкість. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на поглиблення емпіричної оцінки конкретних політичних інструментів та вдосконалення систем вимірювання, які відображають динамічний зв'язок між інклюзією та економічною безпекою з плином часу.

Ключові слова: економічне зростання, інклюзивне зростання, економічна безпека.

Problem statement. Inclusive economic development is broadly understood as growth that extends opportunities, resources and benefits across all segments of society has emerged as a cornerstone objective of the modern national economic policy. As nations face increasingly complex internal and external challenges from technological disruption and demographic shifts to geopolitical instability global economic shocks, pandemics and armed conflicts the imperative for inclusive growth intersects with the imperative for the national economic security. In this context, the state policy mechanisms aimed at promoting inclusion are not merely socially desirable: they become strategic levers to strengthen the resilience, cohesion, and long-term stability of the national economy. The national economy inclusive development thus becomes a multidimensional goal: combining income growth, human development (education, health, skills), access to markets and opportunities (employment, entrepreneurship), and institutional fairness. The notion underlines that growth without inclusion can generate deep social fissures, undermine cohesion, and limit long-term sustainability.

Markets, though efficient under certain conditions, often fail to deliver inclusive outcomes on their own. Several structural and systemic factors limit the market's capacity to ensure equitable distribution of economic opportunities: market failures and externalities (investments in human capital (education, health), infrastructure with public-good characteristics (roads, digital infrastructure), and social protection often yield external benefits); information asymmetries and credit constraints (poor, rural, or marginalized households and small enterprises frequently lack access to finance, insurance, and credit reducing their ability to invest, innovate, or manage risk); structural inequalities and barriers to entry (discrimination, geographic marginalization, unequal access to education and training, weak labor protection, and informal employment channels create persistent disadvantages for large population segments); coordination failures (structural transformation shifting economic activity from low-productivity to higher-productivity sectors requires coordinated investments in infrastructure, skills, regulation,

and finance). Given these limitations, the state policy mechanisms become essential instruments for achieving inclusive and secure economic development. The challenge lies in designing and implementing those mechanisms effectively, given institutional constraints, political economy dynamics, and resource limitations and their distribution disbalance.

The national economic security, in modern understanding, encompasses not only macroeconomic stability and protection from external shocks, but also resilience against internal vulnerabilities such as social fragmentation, institutional decay, extreme inequality, and structural unemployment. Then national economic security implies a robust capacity of the state and society to withstand crises financial, social, technological, or geopolitical and to maintain inclusive development, sustainable growth and stability over time. From this perspective, inclusive development and economic security are deeply interconnected. Inclusion strengthens social trust, reduces inequality-driven instability, increases the adaptive capacity of households, and broadens the economic base by integrating marginalized populations into productive activity. Conversely, exclusion, inequality, and lack of opportunity erode institutional legitimacy, suppress demand, reduce human capital formation, and increase vulnerability to social unrest or systemic shocks. Therefore, policies aimed at inclusive development are not only instruments of social justice but strategic necessities for ensuring the national economic security.

Analysis of recent research and publications.

The foundational long-run argument has been provided determining that inclusive political and economic institutions are critical for sustained growth. D. Acemoglu and J. Robinson documented historically how societies with broadly inclusive institutions enjoy stable development, while those with extractive institutions face stagnation and conflict. This argument anchors the idea that state policy must focus not only on redistributive programs, but on building inclusive institutions [1]. D. Mookherjee examined decentralization, governance, and inclusive growth arguing that decentralization, if well-designed with accountability, can lead to better public service delivery, more

responsive institutions, and enhanced inclusion. [2]. From the national security perspective, their analysis implies that distributing power effectively, but responsibly, may reduce central-periphery tensions, thereby supporting stability. Some authors theorize inclusive economic growth in post-transition contexts (e.g., Eastern Europe), arguing that states need a multidimensional regulatory toolkit (labor law, anti-monopoly, social protection) to navigate the inclusion-security nexus. The imperative of building institutional capacities that can manage inequality and foster trust has been emphasized [3]. Further contrasts EU flagship initiatives with Ukrainian policy, observing that while the EU has more mature institutional frameworks to support inclusive growth, Ukraine struggles with coherence and capacity. This contrast highlights that institutional strengthening is not just a matter of policy design, but also of administrative and governance capacity, which has critical implications for national economic security [4]. The local governance and accountability have been emphasized, demonstrating that when local governments are empowered and held accountable, public resources can be mobilized in a way that promotes inclusive outcomes. This matters for the national economy inclusive development and security as if citizens trust local institutions, the risk of social fragmentation reduces [5]. M. Fafchamps and S. Quinn, S. advanced the understanding of inclusive growth by linking institutional quality, market integration, and entrepreneurship to economic participation. The secure property rights, reduced transaction costs, and improved contract enforcement are foundations of inclusive economic activity while entrepreneurial ecosystems create channels for upward income mobility. Policy interventions should target market failures, including credit constraints, information gaps, and spatial inequality. The micro-institutional focus connects inclusive growth directly to national economic security: societies with strong institutions experience less volatility, more equitable distribution of opportunities, and stronger resilience to shocks [6].

J. Jütting and J. de Laiglesia examined social protection programs and argue these are key to reducing vulnerability, particularly for poorer and marginalized groups. Their analysis suggests that social protection not only supports welfare but increases labor productivity and human capital accumulation [7]. For national economic security, social protection can act as a buffer during shocks (armed conflict, economic crises, external stress), reducing destabilizing poverty spikes providing social cohesion. At the same time A. Ciani and J. Pischke provided randomized intervention evidence on active labour-market programs (ALMPs), such as job training and placement services. Their findings indicate that such programs improve employability and labor-market outcomes, particularly for marginalized or disadvantaged populations [8]. When embedded in national policy, ALMPs

contribute to long-term inclusion; by reducing unemployment and underemployment, they also support economic resilience. A. Banerjee and E. Duflo used field experiments to assess social safety nets. They find that conditional and unconditional cash transfers improve welfare, reduce poverty traps, and strengthen trust in state institutions [9]. These programs, by stabilizing household incomes, contribute directly to national economic security by lowering the likelihood of social unrest. It has been focused that decent work (fair wages, labor rights) is crucial for inclusive growth; failing to guarantee decent employment contributes to precariousness, which poses risks for national stability [10]. The comprehensive global policy survey which systematized the concept of inclusive growth and identified the most effective policy interventions across the nations, highlighted the multiplicity of definitions and stressed the necessity of measuring both pace and pattern of growth. The research proved that inclusive growth requires multidimensional frameworks, integrating income, employment, health, and voice/participation indicators while policy coherence across sectors significantly improves outcomes; single interventions have limited impact [11].

S. Gupta and J. Kjems offered one of the few studies grounded in firm-level experiments, examining how interventions targeted at SMEs influence inclusive development. Their main findings are subsidies for skill development, managerial training, and productivity upgrades produce significant increases in worker income; market access programs for small enterprises reduce regional and gender-based inequality; institutional constraints regulatory burdens, corruption, and information asymmetries limit the scalability of firm-level policies. This microeconomic lens provides evidence that inclusive growth depends not only on macro-fiscal frameworks but also on the institutional quality affecting business environments. The study implies that the national economic security improves when productive opportunities are broadened across firms and workers [12].

The redistribution via fiscal policy is necessarily trades off with economic growth, which is proven by cross-country analysis that shows, under many conditions, redistribution does not reduce growth and can support inclusive development [13]. This challenges the traditional growth-first narrative and underlines that state fiscal policy can be both equitable and growth-enhancing which is a powerful mechanism for economic security and inclusive development provision. The progressive, well-designed tax systems (both direct and indirect) help governments finance inclusive programs without stifling growth [14]. For the national economic security and inclusively oriented development, fair taxation enhances legitimacy, reduces inequality, and increases capacity to fund social and infrastructure programs. The countries with higher social spending and effective redistributive mecha-

nisms tend to have more inclusive growth outcomes [15]. It emphasizes that fiscal redistribution is not only a moral tool but also a pragmatic security investment: social spending reduces systemic risk.

Industrial policy remains a central lever for inclusive growth in the twenty-first century. The state-led targeting of sectors with high employment potential and technological spillovers, accompanied by training and industrial coordination [16]. This is vital for national economic security and inclusive economic development because industrial upgrading builds productive capacity, reduces dependence on volatile sectors, and fosters resilient employment. When examining structural transformation in developing economies and emphasizing the state's role in driving transformation through industrial policy, public investment, and market coordination, C. Monga and J. Lin argument that the state must guide the shift from agriculture to manufacturing/services in a way that broadens opportunity, thereby supporting both inclusion and economic stability [17]. F. Barca and P. McCann articulated the case for place-based policies: distributing investment and policy attention to disadvantaged regions to reduce spatial inequality. They recommend territorial differentiation to promote inclusive development and social cohesion [18]. For the national economic security and inclusively oriented economic development, place-based policies help to prevent regional fragmentation and reduce the risk of "left-behind" areas becoming sources of instability. At the same time I. Cheong and G. provided empirical evidence from East Asia: infrastructure investment and place-based interventions contributed significantly to inclusive growth in lagging regions [19]. Their findings support the idea that spatially targeted investments are both growth-enhancing and inclusion-enhancing, reinforcing national cohesion. However, the issue of the state policy mechanisms for stimulating inclusive economic development in the context of national economic security requires additional research.

The purpose of the article is to substantiate the feasibility and necessity of positioning national economy inclusive development as a core basis for the implementation of state economic security policy mechanisms. Specifically, the study aims to justify inclusive development as a functional pillar of national economic security by demonstrating how coordinated state policy mechanisms particularly in labor markets, social protection systems, fiscal redistribution, and institutional governance can mitigate structural inequalities, enhance economic participation, and strengthen resilience to shocks.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the implementation of the national economy inclusive development, national economic security state policy aspects in particular; 2) scientific works of domestic and foreign researchers who conducted research on inclusive eco-

nomic development and the national economy security provision the prospects.

The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on the state policy mechanisms for stimulating inclusive economic development in the context of national economic security study); logical generalization (while the essence of the state policy mechanisms conceptualizing the national economy inclusive development and economic security generalization); Unified Modeling Language (UML) (when the national economy inclusive development implementation general sequence diagram design); abstract-logical (when analyzing and visualizing the implementation of inclusive economic development in Ukraine); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

Presentation of the main research material.

Inclusive economic development has become a strategic priority for contemporary states seeking to stimulate long-term socioeconomic resilience and strengthen the national economic security. The labor market and social protection systems are central pillars of this agenda, as they directly influence the capacity of individuals to participate in economic processes, reduce structural inequalities, and enhance aggregate productivity. As global evidence demonstrates, economies that successfully integrate labor activation, social insurance, and targeted social assistance measures into a coherent development strategy tend to achieve more stable growth trajectories, higher employment rates, and stronger human capital formation. Taking above mentioned to the account it is feasible to conceptually distinguish several categories of state policy mechanisms critical for the national economic inclusive development in the service of economic security (Tabl.1). These mechanisms are not mutually exclusive; rather, they form a policy architecture that, when applied in concert, can reinforce inclusion, resilience, and stability:

A sequence diagram is a type of behavioral diagram originating from Unified Modeling Language (UML) methodology which represents the temporal sequence of interactions among system actors and components to achieve a particular goal. In the context of national policy implementation, a sequence diagram visualizes actor-to-actor and actor-to-system interactions over time, illustrates information flow, decision points, and feedback loops, makes explicit the responsibilities of each institutional actor in a coordinated process. The designed sequence diagram represents a generic, high-level process showing the main actors (lifelines) and the messages/steps needed to implement inclusive development policy in the national economy (Fig.1). Designed diagram provides an expanded scientific interpretation of the institutional architecture, policy logic, and implementation sequence underpinning national

Table 1

The State Policy Mechanisms Conceptualizing the National Economy Inclusive Development and Economic Security

Policy Mechanism	Core Functions in Inclusive Development and Economic Security
Fiscal and redistributive policy (progressive taxation, targeted transfers)	Reduces inequality, finances public goods, supports vulnerable households, stabilizes demand
Industrial and structural policy (SME support; sectoral targeting; innovation, infrastructure)	Facilitates structural transformation, creates broad-based employment, diversifies economy
Labor-market institutions (minimum wage, collective bargaining, training)	Improves wage equity, promotes decent work, reduces informality, enhances human capital
Social protection systems (social safety nets, pensions, unemployment insurance)	Mitigates vulnerability, supports consumption stability, reduces poverty traps
Market regulation and institutional reforms (property rights, regulatory quality, competition, anti-corruption)	Ensures inclusive access, reduces exclusion, encourages private-sector participation
Territorial and regional development policy (rural/urban balance, infrastructure, decentralization)	Reduces geographic disparities, enhances cohesion, prevents marginalization of regions
Measurement and monitoring frameworks (inclusive growth indicators, vulnerability indices)	Provides data for evidence-based policymaking, helps detect exclusion and risks early

Source: designed by the author

inclusive development efforts, with particular attention to the labor sector and social protection sector. It also explains how responsibilities, informational flows,

and governance mechanisms between ministries, local governments, civil society, and beneficiaries are structured to achieve measurable development outcomes.

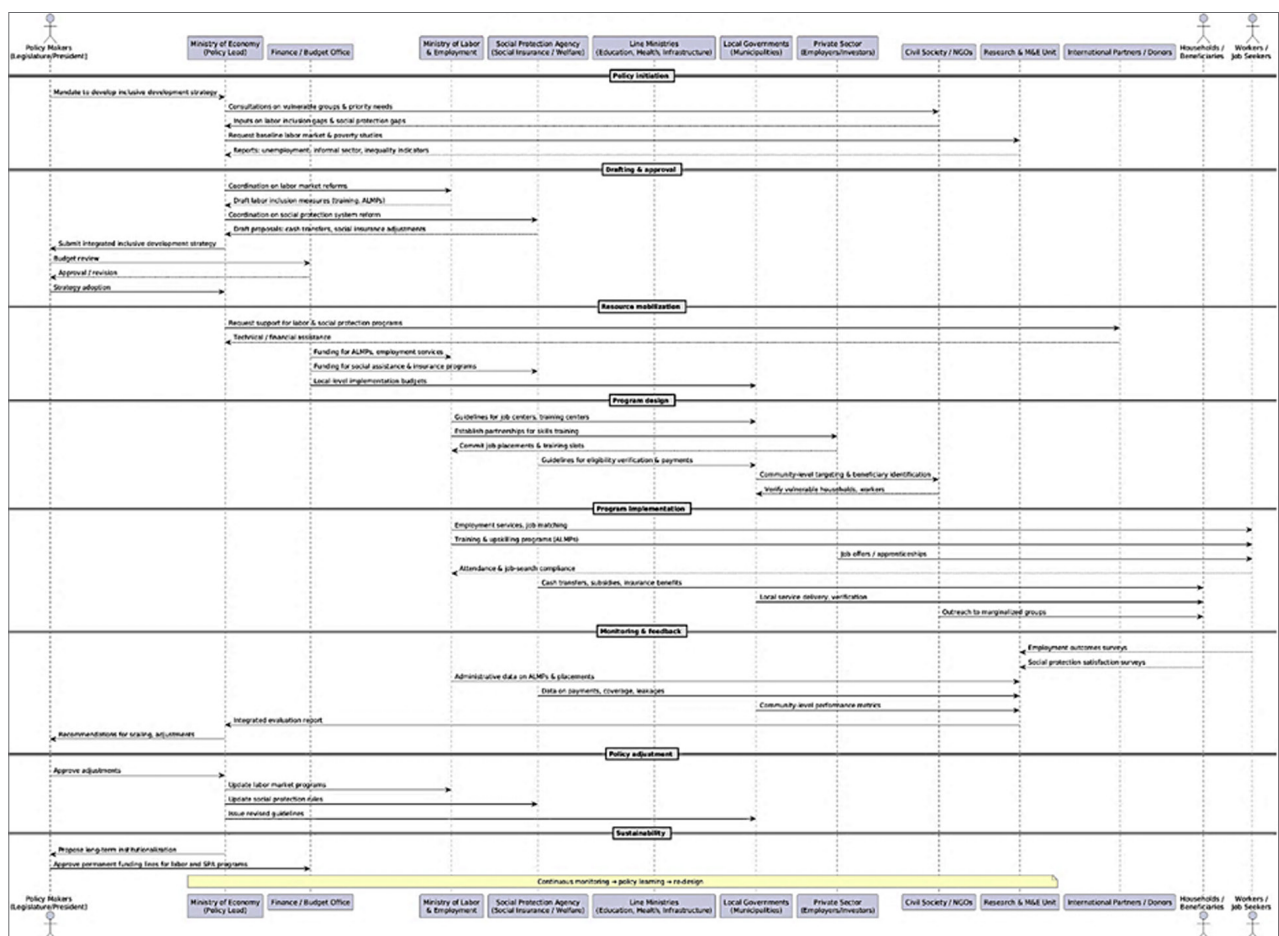


Fig.1. The National Economy Inclusive Development Implementation General Sequence Diagram

Source: designed by the author in Plant UML tool

The national economy inclusive development implementation sequence diagram, as designed, illustrates a multilevel, multi-actor policy implementation architecture typical for modern inclusive economic development strategies. It reflects the institutional logic adopted in OECD, EU, World Bank, and UN policy frameworks, where labor market activation, social protection strengthening, and economic inclusion are operationalized through coordinated interactions between central government agencies, local authorities, private sector actors, civil society as final beneficiaries. The diagram does not merely represent process flows, however, embodies the systemic view of inclusive development that positions human capital, employment, and household resilience as core determinants of the national economic security. Accordingly, each interaction and information exchange in the diagram corresponds to a functionally critical step that ensures policy coherence, targeting accuracy, fiscal efficiency, and measurable socio-economic outcomes.

The opening sequence of the diagram captures the agenda-setting and policy formulation phase, driven by a mandate from high-level decision makers (typically the national legislature or the president/prime minister's office). This phase includes both strategic mandate with coordination mechanism and diagnostic including baseline studies. The request for an inclusive development strategy from top state authorities reflects the principle that inclusive growth cannot be achieved through fragmented sectoral initiatives which requires strategic direction, cross-ministerial alignment, and a unifying policy framework. The Ministry of Economy, positioned as the policy integrator, begins consultations with civil society and social partners. This step aligns with modern participatory governance approaches where broad stakeholder engagement reduces information asymmetry and enhances policy legitimacy. The diagram shows that the Research and Monitoring Unit conducts baseline labor market, poverty, and inequality analyses. These diagnostics reflect the global shift toward evidence-based policy making, where decisions rely on empirical evaluation rather than administrative intuition. The national economy inclusive development diagnostics must include labor force participation trends, unemployment and under-employment patterns, skills mismatches, informality rates, poverty profiles, demographic vulnerabilities.

The central block of the diagram highlights interaction between the Ministry of Economy, Ministry of Labor, and Social Protection Agency. This is a critical structural component and reflects a widely recognized international best practice: labor and social protection policies must be integrated to address both supply-side and demand-side barriers to inclusion. The Ministry of Labor develops employment-centered interventions such as active labor market programs (training, job matching), employment counseling, wage subsidies for priority groups, support for entrepreneurship and

self-employment. These interventions are essential for transforming individual capabilities into actual economic participation who take an action in the economic process and have opportunities to benefit from it. The Social Protection Agency designs programs that stabilize incomes (cash transfers), mitigate risks (insurance schemes), enhance human development (child benefits, social care services). The diagram shows that social protection measures are developed in parallel and coordinated with labor programs, ensuring that beneficiaries are not merely compensated, but also empowered to transition from vulnerability to productive inclusion.

The diagram next emphasizes resource mobilization, a vital component in implementing labor and social protection reforms. The Ministry of Finance evaluates the fiscal feasibility of the strategy, allocates funds to labor activation and social protection programs, and ensures compliance with macroeconomic constraints. This aligns with economic security frameworks where fiscal sustainability and shock-resilience of social spending are critical components of the national economy inclusive development. The sequence illustrates interactions with international partners (UN agencies, development banks). Donor support often strengthens capacity building, innovation in service delivery, large-scale system reforms, digitalization of labor and social protection systems. It should be noted that donor-assisted reforms achieve higher implementation quality when they align with domestic strategic priorities especially considering the decentralization initiatives.

The diagram's midsection shows extensive interaction between local governments, private employers, and civil society organizations. Local governments apply national guidelines to manage job centers, verify eligibility for social benefits, coordinate training providers, conduct outreach and community engagement. Decentralization increases targeting precision and improves responsiveness to local labor market conditions, while private firms contribute through offering training placements, hiring program graduates, co-investing in workforce development. As it is represented, CSOs support outreach to marginalized groups, monitoring service quality, addressing information gaps. Their engagement enhances inclusion, especially for groups that typically experience institutional barriers.

At the bottom of the diagram, service delivery reaches the final beneficiaries: workers, job seekers, and households. Workers receive employment counseling, training, job matching, support for micro-entrepreneurship. Such programs significantly improve employment outcomes when tailored to both global and local labor market demand. At the same time households gain access to conditional or unconditional cash transfers, social insurance benefits, early childhood and elderly care services. These interventions enhance human capital accumulation and reduce long-term poverty traps.

The sequence diagram emphasizes a continuous feedback loop, reflecting the principle of adaptive

governance. Data flows include job placement rates, skills training outcomes, poverty reduction indicators, program coverage, leakage and duplication metrics. Monitoring and Evaluation units issue reports that trigger strategic adjustments, budget reallocations, and regulatory updates. This allows the system to remain dynamic and responsive to economic shocks, demographic trends, and institutional learning. Adaptive governance approaches have been shown to significantly improve effectiveness and sustainability of the national economy inclusive development interventions.

The expanded sequence diagram represents far more than a procedural workflow. It is a conceptual map of how a modern state operationalizes inclusive development through integrated labor and social protection systems. Its logic reflects the best practices of coordinated governance, evidence-based policymaking, territorially adapted service delivery, active involvement of the private sector and civil society, systematic monitoring and adaptive reforms. Such a model enhances the national economic security, fosters socio-economic resilience, and contributes to long-term inclusive growth. It is consistent with international frameworks and supported by extensive empirical evidence from advanced and emerging economies.

Conclusions and further research prospects.

The conducted research on the state policy mechanisms for stimulating inclusive economic development in the context of the national economic security provides substantial conceptual, methodological, and empirical insights into the architecture, logic, and practical implementation of the modern inclusion-oriented state policies. It is worth noted that inclusive economic development is functionally indispensable to national economic security, moving the inclusive development concept from a normative ideal to a strategic imperative. The national economy characterized by structural exclusion exhibits inherent vulnerabilities, specifically, social fragmentation, institutional decay, and suppressed aggregate demand which amplifies the risks posed by external geopolitical or financial shocks. The national economy inclusive development is inseparable from the broader system of economic security, as inclusion strengthens resilience, reduces socio-economic vulnerabilities, and broadens the productive base of the national economy. Effective national economic inclusive development cannot emerge spontaneously from market processes alone, given structural, institutional, and coordination failures. Instead, it requires a deliberate, multi-level, and evidence-based policy design orchestrated by the state in cooperation with the private sector, civil society, international partners, and local communities. A comprehensive review of institutional interactions revealed that inclusive development, when viewed through the prism of the national economic security, is both a strategic policy direction and a dynamic governance paradigm. It involves orchestrated fiscal, labor-market, social-protection, industrial, and

regulatory measures, each fulfilling complementary functions within a coordinated system.

The national economy's inclusive development serves as a foundational pillar of the national economic security. Countries with broader access to opportunities, stronger labor-market institutions, and well-functioning social protection experience higher societal resilience and maintain economic stability even in periods of external and internal shocks. Conversely, socio-economic exclusion amplifies vulnerabilities, suppresses aggregate demand, erodes human capital, and increases systemic risk. Thus, policies fostering inclusion are not simply normative or socially oriented; they produce measurable economic security outcomes. Inclusive development requires synchronous functioning of macroeconomic, social, labor, regional, and industrial policies. Fragmented or poorly coordinated policy actions lead to inefficiencies, duplication of efforts, fiscal leakages, policy contradictions, and weak implementation outcomes.

The empirical examination of Ukraine's institutional landscape demonstrates the necessity of multi-level governance in fostering the national economy inclusive development. The national strategies must be complemented by decentralized implementation, community involvement, and continuous feedback loops. Local self-government bodies, civil society organizations, and private sector actors play essential roles in generating localized knowledge, reaching vulnerable groups, and ensuring responsiveness to regional labor-market conditions. The national economy inclusive development reduces systemic vulnerabilities by expanding economic participation, strengthening social cohesion, and improving human capital. These processes collectively enhance a nation's capacity to withstand and absorb economic and geopolitical shocks. Insecurity thrives where exclusion is high; therefore, inclusion is simultaneously a development objective and a security imperative. The success of inclusion-oriented interventions depends on the coherence between national directives and local operational capacities. Inclusive development enhances national economic security by increasing labor force participation, strengthening human capital, diversifying sources of economic activity, and reducing vulnerability to social tensions and economic disruptions.

The findings contribute to ongoing academic and policy debates by reframing inclusive economic development as a strategic security instrument rather than a purely redistributive or welfare-oriented agenda. The discussion highlights that economies characterized by high levels of exclusion are inherently more vulnerable to social unrest, institutional erosion, and external shocks, whereas inclusive systems exhibit greater adaptive capacity and resilience. Future research is encouraged to deepen empirical evaluation of specific policy instruments and to refine measurement frameworks that capture the dynamic relationship between inclusion and economic security over time.

Література

1. Acemoglu D., Robinson J. Institutions, inclusion and growth: long-run evidence. *Journal of Economic Growth*. 2015. Vol. 20, No. 3. P. 237–280. DOI: 10.1007/s10887-015-9129-8
2. Mookherjee D., Png I. Decentralization, governance and inclusive growth. *Journal of Public Economics*. 2017. Vol. 150. P. 80–99. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2017.04.006
3. Chaikin O., Usiuk T. The imperatives of inclusive economic growth theory. *Scientific Horizons*. 2019. Vol. 22, No. 11. P. 3–12. DOI: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12
4. Chaikin O. Inclusive growth flagship initiatives: EU vs Ukraine. *AIC Economics and Management*. 2020. Vol. 2. P. 106–114. DOI: 10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114
5. Faguet J., Sánchez F. Local governance, accountability and inclusive growth. *World Development*. 2016. Vol. 88. P. 1–15. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.07.002
6. Fafchamps M., Quinn S. The micro-economics of inclusive growth: institutions, markets and entrepreneurship. *Journal of Development Economics*. 2017. Vol. 128. P. 1–17. DOI: 10.1016/j.jdeveco.2017.05.004
7. Jütting J., de Laiglesia J. Employment, decent work and inclusive growth: evidence from developing countries. *International Labour Review*. 2016. Vol. 155, No. 4. P. 447–472. DOI: 10.1111/ilr.12089
8. Ciani A., Pischke J. Active labour market programs and inclusive growth: evidence from randomized interventions. *Labour Economics*. 2016. Vol. 42. P. 1–12. DOI: 10.1016/j.labeco.2016.04.004
9. Banerjee A., Duflo E. and other. Rethinking social safety nets and inclusive growth: experimental evidence. *American Economic Journal: Applied Economics*. 2018. Vol. 10, No. 3. P. 1–47. DOI: 10.1257/app.20170401
10. Jütting J., Morrisson C., Staehle S. Social protection and inclusive growth: evidence and policy implications. *Development Policy Review*. 2016. Vol. 34, Suppl. 2. P. O1–O20. DOI: 10.1111/dpr.12227
11. Heshmati A and other. A survey of inclusive growth policy. *Economies*. 2019. Vol. 7, No. 3. Art. 65. DOI: 10.3390/economies7030065
12. Gupta S., Kjemis J. Policies for inclusive growth in developing countries: evidence from firm-level experiments. *Journal of Development Studies*. 2016. Vol. 52, No. 8. P. 1130–1150. DOI: 10.1080/00220388.2016.116003
13. Klasen S., Wolff J. Does gender inequality hamper development and economic growth? Evidence and policy implications. *World Development*. 2016. Vol. 86. P. 178–189. DOI: 10.1016/j.worlddev.2016.01.006
14. Mendez C., Trindade V. Tax policy design for inclusive growth: a cross-country empirical study. *Public Finance Review*. 2018. Vol. 46, No. 6. P. 819–850. DOI: 10.1177/109114211774395
15. Coady D., Parra-Vera G., Whitmore E. Social spending, redistribution and inclusive growth: cross-country evidence. *Review of Development Economics*. 2019. Vol. 23, No. 2. P. 395–421. DOI: 10.1111/rode.12554
16. Rodrik D. Industrial policy for the twenty-first century and inclusive growth. *Global Policy*. 2018. Vol. 9, Suppl. 1. P. 17–25. DOI: 10.1111/1758-5899.12409
17. Monga C., Lin J. Structural transformation and inclusive growth: the role of the state. *Journal of Comparative Economics*. 2017. Vol. 45, No. 3. P. 514–531. DOI: 10.1016/j.jce.2016.06.003
18. Barca F., McCann P. Place-based policies for inclusive development: evidence and recommendations. *Regional Studies*. 2016. Vol. 50, No. 2. P. 287–299. DOI: 10.1080/00343404.2015.1138782
19. Cheong I., Fan G. Infrastructure, place-based policies and inclusive growth: evidence from East Asia. *Regional Studies*. 2016. Vol. 50, No. 10. P. 1654–1670. DOI: 10.1080/00343404.2015.1047483

References

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2015). Institutions, inclusion and growth: long-run evidence. *Journal of Economic Growth*, 20(3), 237–280. <https://doi.org/10.1007/s10887-015-9129-8>
2. Mookherjee, D., & Png, I. P. L. (2017). Decentralization, governance and inclusive growth. *Journal of Public Economics*, 150, 80–99, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.04.006>
3. Chaikin, O. and Usiuk, T. (2019). The Imperatives of Inclusive Economic Growth Theory, *Scientific Horizons*, vol. 22(11), pp. 3–12, available at: DOI: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-3-12
4. Chaikin, O. (2020). Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine, *AIC Economics and Management*, vol. 2, pp. 106–114, available at: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>
5. Faguet, J.-P., & Sánchez, F. (2016). Local governance, accountability and inclusive growth. *World Development*, 88, 1–15, available at: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.07.002>
6. Fafchamps, M., Quinn, S. (2017). The micro-economics of inclusive growth: institutions, markets and entrepreneurship. *Journal of Development Economics*, 128, 1–17, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2017.05.004>
7. Jütting, J., & de Laiglesia, J. R. (2016). Employment, decent work and inclusive growth: Evidence from developing countries. *International Labour Review*, 155(4), 447–472, available at: <https://doi.org/10.1111/ilr.12089>
8. Ciani, A., & Pischke, J.-S. (2016). Active labour market programs and inclusive growth: Evidence from randomized interventions. *Labour Economics*, 42, 1–12, available at: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.04.004>

9. Banerjee, A., Duflo, E., & others (2018). Rethinking social safety nets and inclusive growth: experimental evidence. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(3), 1–47, available at: <https://doi.org/10.1257/app.20170401>
10. Jütting, J., Morrisson, C., & Staehle, S. (2016). Social protection and inclusive growth: Evidence and policy implications. *Development Policy Review*, 34(S2), O1–O20, available at: <https://doi.org/10.1111/dpr.12227>
11. Heshmati, A., et al. (2019). A survey of inclusive growth policy. *Economies*, 7(3), 65, available at: <https://doi.org/10.3390/economies7030065>
12. Gupta, S., Kjems, J. (2016). Policies for inclusive growth in developing countries: Evidence from firm-level experiments. *Journal of Development Studies*, 52(8), 1130–1150, available at: <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.116003>
13. Klasen, S., & Wolff, J. (2016). Does gender inequality hamper development and economic growth? Evidence and policy implications. *World Development*, 86, 178–189, available at: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.006>
14. Mendez, C., & Trindade, V. (2018). Tax policy design for inclusive growth: A cross-country empirical study. *Public Finance Review*, 46(6), 819–850, available at: <https://doi.org/10.1177/1091142117743951>
15. Coady, D., Parra-Vera, G., & Whitmore, E. (2019). Social spending, redistribution and inclusive growth: cross-country evidence. *Review of Development Economics*, 23(2), 395–421, available at: <https://doi.org/10.1111/rode.12554>
16. Rodrik, D. (2018). Industrial policy for the twenty-first century and inclusive growth. *Global Policy*, 9(S1), 17–25, available at: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12409>
17. Monga, C., Lin, J. Y. (2017). Structural transformation and inclusive growth: the role of the state. *Journal of Comparative Economics*, 45(3), 514–531, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.06.003>
18. Barca, F., McCann, P. (2016). Place-based policies for inclusive development: Evidence and recommendations. *Regional Studies*, 50(2), 287–299, available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1138782>
19. Cheong, I., Fan, G. (2016). Infrastructure, place-based policies and inclusive growth: Evidence from East Asia. *Regional Studies*, 50(10), 1654–1670, available at: <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1047483>

Дата першого надходження статті до видання: 28.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 339.92 (477-192.7)

Бліщук Катерина Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного врядування*

Національний університет «Львівська політехніка»

Blishchuk Kateryna

Candidate of Economic Sciences, Docent,

Associate Professor of the Department of Regional and Local Development

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-8154-6608

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11896

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

FEATURES OF STATE REGULATION OF CROSS-BORDER COOPERATION: REGIONAL ASPECT

Анотація. Вступ. В умовах європейської інтеграції України істотно зростає значення ефективного державного регулювання транскордонного співробітництва. Водночас практика реалізації транскордонних ініціатив в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із фрагментарністю нормативно-правової бази, недостатньою узгодженістю повноважень між центральними та регіональними органами влади, обмеженістю фінансових ресурсів і низьким рівнем інституційної спроможності суб'єктів транскордонного співробітництва. Особливо гостро ці проблеми проявляються на регіональному рівні, де органи місцевого самоврядування та регіональні адміністрації часто стикаються з труднощами в координації дій із закордонними партнерами та адаптації національної політики до специфіки прикордонних територій. У цих умовах актуалізується потреба в науковому осмисленні особливостей державного регулювання транскордонного співробітництва з урахуванням регіонального виміру.

Мета. Мета статті полягає у вивченні особливостей державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні, аналізі проблем, що існують у цій сфері, та обґрунтуванні перспектив розвитку транскордонної співпраці із врахуванням дії воєнного стану в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, що регламентує процеси транскордонного співробітництва; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері транскордонного співробітництва на регіональному рівні.

В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: системний аналіз (для комплексного розгляду взаємозв'язків між державними органами, регіональними структурами та міжнародними партнерами у сфері транскордонного співробітництва), аналіз нормативно-правових актів і програм (для виявлення основних проблем та напрямів вдосконалення державного регулювання транскордонного співробітництва), емпіричний метод (для визначення ефективності реалізації транскордонних проєктів, зокрема в умовах воєнного стану та для визначення ключових проблем, бар'єрів і перспектив розвитку транскордонного співробітництва на регіональному рівні) та метод логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Визначено, що державне регулювання транскордонного співробітництва в Україні ґрунтується на поєднанні нормативно-правових, інституційних та фінансово-економічних механізмів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку прикордонних регіонів та інтеграцію їх у європейський соціально-економічний простір. Зазначено,



що державне регулювання транскордонного співробітництва в Україні базується на комплексі національних та міжнародних нормативно-правових актів, що визначають правові, фінансові та організаційні умови реалізації спільних програм та проєктів. Встановлено, що на регіональному рівні державне регулювання транскордонного співробітництва реалізується через діяльність обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які виступають безпосередніми ініціаторами та виконавцями транскордонних програм. Підкреслено, що в умовах воєнного стану транскордонне співробітництво набуває особливого значення як інструмент підтримки регіональної стійкості та соціально-економічної адаптації прикордонних територій.

Проаналізовано проблеми державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні. Обґрунтовано перспективи розвитку державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні із врахуванням його особливостей та проблем, які існують на даний час у цій сфері. Наголошено на тому, що регіональний аспект транскордонного співробітництва потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, участь громад у прийнятті рішень та ефективне використання фінансових, інституційних і людських ресурсів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні механізмів державного регулювання транскордонного співробітництва, зокрема на розробці ефективних моделей координації між центральними та регіональними органами влади.

Ключові слова: транскордонне співробітництво, регіональний рівень, державне регулювання, єврорегіони, нормативне забезпечення, воєнний стан.

Summary. Introduction. In the context of Ukraine's European integration, the importance of effective state regulation of cross-border cooperation is significantly increasing. At the same time, the practice of implementing cross-border initiatives in Ukraine indicates the presence of a number of systemic problems related to the fragmentation of the regulatory framework, insufficient coordination of powers between central and regional authorities, limited financial resources and a low level of institutional capacity of cross-border cooperation entities. These problems are especially acute at the regional level, where local governments and regional administrations often face difficulties in coordinating actions with foreign partners and adapting national policy to the specifics of border territories. In these conditions, the need for a scientific understanding of the features of state regulation of cross-border cooperation, taking into account the regional dimension, is becoming more urgent.

Purpose. The purpose of the article is to study the features of state regulation of cross-border cooperation at the regional level, analyze the problems that exist in this area, and substantiate the prospects for the development of cross-border cooperation taking into account the effects of martial law in Ukraine.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support regulating the processes of cross-border cooperation; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of cross-border cooperation at the regional level.

In the process of conducting the study, scientific methods were used: system analysis (for a comprehensive consideration of the relationships between state bodies, regional structures and international partners in the field of cross-border cooperation), analysis of regulatory and legal acts and programs (to identify the main problems and areas for improving state regulation of cross-border cooperation), empirical method (to determine the effectiveness of the implementation of cross-border projects, in particular under martial law and to identify key problems, barriers and prospects for the development of cross-border cooperation at the regional level) and the method of logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. It is determined that state regulation of cross-border cooperation in Ukraine is based on a combination of regulatory, institutional and financial and economic mechanisms aimed at ensuring the sustainable development of border regions and their integration into the European socio-economic space. It is noted that state regulation of cross-border cooperation in Ukraine is based on a set of national and international regulatory legal acts that determine the legal, financial and organizational conditions for the implementation of joint programs and projects. It is established that at the regional level, state regulation of cross-border cooperation is implemented through the activities of regional state administrations and local self-government bodies, which act as direct initiators and implementers of cross-border programs. It is emphasized that in conditions of martial law, cross-border cooperation acquires special importance as a tool for supporting regional stability and socio-economic adaptation of border territories.

The problems of state regulation of cross-border cooperation at the regional level are analyzed. The prospects for the development of state regulation of cross-border cooperation at the regional level are substantiated, taking into account its features and the problems that currently exist in this area. It is emphasized that the regional aspect of cross-border cooperation requires a comprehensive approach that combines strategic planning, community participation in decision-making, and the effective use of financial, institutional, and human resources.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on improving the mechanisms of state regulation of cross-border cooperation, in particular, on the development of effective models of coordination between central and regional authorities.

Key words: cross-border cooperation, regional level, state regulation, Euroregions, regulatory support, martial law.

Постановка проблеми. Транскордонне співробітництво є важливим інструментом соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів, сприяючи активізації міжрегіональних зв'язків, залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищенню конкурентоспроможності територій. В умовах європейської інтеграції України та поглиблення міждержавної взаємодії значення ефективного державного регулювання транскордонного співробітництва істотно зростає, оскільки саме воно визначає інституційні, правові та фінансові умови реалізації спільних проєктів на регіональному рівні.

Водночас практика реалізації транскордонних ініціатив в Україні свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із фрагментарністю нормативно-правової бази, недостатньою узгодженістю повноважень між центральними та регіональними органами влади, обмеженістю фінансових ресурсів і низьким рівнем інституційної спроможності суб'єктів транскордонного співробітництва. Особливо гостро ці проблеми проявляються на регіональному рівні, де органи місцевого самоврядування та регіональні адміністрації часто стикаються з труднощами в координації дій із закордонними партнерами та адаптації національної політики до специфіки прикордонних територій.

Додаткових викликів державному регулюванню транскордонного співробітництва надають сучасні безпекові ризики, асиметрія соціально-економічного розвитку суміжних регіонів, а також необхідність узгодження національних пріоритетів із європейськими підходами до регіональної політики. У цих умовах актуалізується потреба в науковому осмисленні особливостей державного регулювання транскордонного співробітництва з урахуванням регіонального виміру, що обумовлює необхідність розроблення більш гнучких, узгоджених та результативних механізмів публічного управління у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання транскордонного співробітництва обговорюється у працях багатьох науковців. Зокрема, варто згадати таких дослідників як Белов Д. [1], Білак О. [2], Варналій З. [3], Гончарук В. [1], Горностаї Н. [4], Гунько Л. [6], Захарова О. [5], Михальченкова О. [4], Олдак Л. [6], Пархоменко В. [7], Шевкун А. [6]

У своїх публікаціях вони вивчають теоретико-правові засади здійснення транскордонного співробітництва, аналізують стан та особливості розвитку транскордонного співробітництва в Україні та участь України у функціонуванні єврорегіонів, обґрунтовують проблеми та перспективи транскордонного співробітництва в Україні. Окремий акцент ставиться на транскордонне співробітництво регіонів в умовах міжнародної економічної інтеграції державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні та європейське об'єднання територіального співробітництва в Україні в умовах євроінтеграції.

Разом з тим, в умовах сучасних викликів розвиток транскордонного співробітництва набуває особливого значення, зважаючи на євроінтеграційні прагнення України та дію воєнного стану на її території. Це потребує глибоких наукових досліджень, що зумовило вибір напряду даного дослідження.

Мета статті полягає у вивченні особливостей державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні, аналізі проблем, що існують у цій сфері, та обґрунтуванні перспектив розвитку транскордонної співпраці із врахуванням дії воєнного стану в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, що регламентує процеси транскордонного співробітництва, зокрема закони, постанови Кабінету Міністрів та регіональні програми розвитку; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері транскордонного співробітництва на регіональному рівні, децентралізації та функціонування єврорегіонів. Особлива увага приділялася впливу воєнного стану на функціонування прикордонних територій.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: системний аналіз (для комплексного розгляду взаємозв'язків між державними органами, регіональними структурами та міжнародними партнерами у сфері транскордонного співробітництва), аналіз нормативно-правових актів і програм (для виявлення основних проблем та напрямів вдосконалення державного регулювання транскордонного співробітництва). Додатково використовувалися емпіричний метод (для визначення ефективності реалізації транскордонних проєктів, зокрема в умовах воєнного стану та для визначення ключових проблем, бар'єрів і перспектив розвитку транскордонного співробітництва на регіональному рівні) та метод логічного узагальнення результатів (формулювання висновків). Комплексне застосування цих методів дозволило визначити особливості регулювання транскордонного співробітництва на прикордонних територіях; виявити проблемні аспекти та бар'єри реалізації програм; сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення державного регулювання з урахуванням воєнного стану та потреб регіонів.

Виклад основного матеріалу. Державне регулювання транскордонного співробітництва в Україні ґрунтується на поєднанні нормативно-правових, інституційних та фінансово-економічних механізмів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку прикордонних регіонів та інтеграцію їх у європейський соціально-економічний простір. Ключовим елементом такого регулювання є формування правових умов для здійснення спільних ініціатив між суб'єктами публічної влади, бізнесом та громадськими організаціями суміжних держав, що визначає можливість реалізації регіональних проєктів розвитку.

Так, державне регулювання транскордонного співробітництва в Україні базується на комплексі національних та міжнародних нормативно-правових актів, що визначають правові, фінансові та організаційні умови реалізації спільних програм та проєктів. До основних нормативних документів належать:

1. Конституція України (1996 р.), яка визначає засади зовнішньої політики та принципи міжнародної співпраці, у тому числі на регіональному рівні.

2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р., редакція 2020 р.), що регламентує повноваження органів місцевого самоврядування щодо реалізації транскордонних ініціатив, укладання міжнародних договорів та участі у спільних проєктах.

3. Закони і акти, що регулюють воєнний стан, зокрема Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015 р.). Норми цих актів встановлюють особливі умови для організації транскордонного співробітництва та безпеки прикордонних територій під час воєнних загроз.

4. Міжнародні та європейські документи, тобто угоди про транскордонне співробітництво з суміжними державами, інструменти територіального співробітництва ЄС (Interreg, ENI CBC), директиви та рекомендації Ради Європи щодо регіональної політики і розвитку прикордонних територій.

Діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування в сфері транскордонного співробітництва повинна відповідати вимогам національного законодавства та міжнародних угод, забезпечувати безпеку прикордонних регіонів, сприяти ефективній координації між центральними та регіональними структурами, а також враховувати обмеження та особливості воєнного стану.

На регіональному рівні державне регулювання транскордонного співробітництва реалізується через діяльність обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які виступають безпосередніми ініціаторами та виконавцями транскордонних програм. Важливу роль у цьому процесі відіграють єврорегіони, об'єднання територіальних громад, агенції регіонального розвитку та інші інституційні структури, що забезпечують координацію дій між українськими та іноземними партнерами. Водночас ефективність функціонування цих інституцій значною мірою залежить від рівня їх організаційної спроможності, кадрового забезпечення та доступу до фінансових ресурсів.

Державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні характеризується поєднанням централізованих управлінських рішень і децентралізованих ініціатив органів місцевого самоврядування. Особливістю цього процесу є багаторівневий характер управління, що передбачає взаємодію центральних органів виконавчої влади, регіональних адміністрацій, територіальних громад та інституцій транскордонної співпраці, зокрема єврорегіонів і спільних координаційних органів.

Важливою рисою регіонального аспекту транскордонного співробітництва є залежність результативності співробітництва від соціально-економічних, інфраструктурних і інституційних особливостей прикордонних територій. Регіони з розвинутою транспортною мережею, активним громадянським суспільством та досвідом участі в міжнародних програмах демонструють вищий рівень залученості до транскордонних проєктів. Водночас регіональний рівень виступає ключовим майданчиком адаптації загальнодержавної політики до локальних потреб та можливостей прикордонних громад.

Практичним прикладом ефективної реалізації транскордонного співробітництва є діяльність Карпатського єврорегіону, в межах якого реалізуються проєкти розвитку туристичної інфраструктури, екологічної безпеки та культурного обміну між регіонами України, Польщі, Словаччини та Угорщини. Іншим прикладом є транскордонні ініціативи прикордонних громад Волинської та Львівської областей у співпраці з регіонами Польщі, спрямовані на модернізацію пунктів пропуску, розвиток логістики та підтримку малого бізнесу. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають спільні гуманітарні та відновлювальні проєкти, що реалізуються за підтримки міжнародних донорів.

В умовах воєнного стану транскордонне співробітництво набуває особливого значення як інструмент підтримки регіональної стійкості та соціально-економічної адаптації прикордонних територій. Державне регулювання у цей період має поєднувати реалізацію довгострокових програм розвитку із терміновими заходами з безпеки, гуманітарної допомоги та відновлення інфраструктури. Регіональні органи влади та територіальні громади зобов'язані оперативно реагувати на виклики воєнного часу, забезпечувати координацію з центральними органами влади та міжнародними партнерами, а також підтримувати економічну активність населення через спеціальні програми транскордонної співпраці.

Слід зазначити, що попри наявність нормативно-правових засад та інституційної інфраструктури в Україні державне регулювання транскордонного співробітництва супроводжується низкою проблем, основні з яких показані в табл. 1.

Однією з ключових проблем у досліджуваній сфері є фрагментарність та недостатня узгодженість законодавства, що ускладнює реалізацію спільних проєктів і призводить до дублювання функцій між різними рівнями влади. Додатковими бар'єрами є недостатній рівень проєктного менеджменту на місцях, кадровий дефіцит та складність адміністративних процедур.

Суттєвою проблемою залишається обмеженість фінансових ресурсів регіонів, зокрема нестача коштів на співфінансування міжнародних програм. Це знижує конкурентоспроможність українських регіонів у порівнянні з партнерами з країн ЄС. Адже фінан-

Таблиця 1

**Проблеми державного регулювання транскордонного співробітництва
на регіональному рівні**

Проблеми	Їх пояснення
Недостатня узгодженість законодавства	Ускладнення реалізації спільних проєктів
Обмежені фінансові ресурси регіонів	Низький рівень співфінансування програм ЄС
Кадрові та інституційні обмеження	Дефіцит фахівців з проєктного менеджменту
Недостатній рівень координації між суб'єктами транскордонного співробітництва	Розпорошення ресурсів, дублювання проєктів і зниження їх ефективності
Відмінності адміністративних процедур та управлінських практик суміжних держав	Ускладнення погодження проєктів, збільшення строків їх реалізації
Низький рівень інформаційної та аналітичної підтримки прийняття рішень	Обмежене використання даних для оцінки результативності транскордонних ініціатив

Джерело: узагальнено на основі [8]

сове забезпечення транскордонного співробітництва на регіональному рівні здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги, а також програм Європейського Союзу, зокрема інструментів територіального співробітництва. Проте обмеженість співфінансування з боку місцевих бюджетів і складність процедур підготовки проєктної документації нерідко знижують рівень участі регіонів у міжнародних програмах. Це зумовлює необхідність удосконалення механізмів бюджетної підтримки та підвищення проєктної компетентності органів місцевого самоврядування.

Окремої уваги потребують безпекові виклики, пов'язані з воєнним станом, які обмежують можливості співпраці з окремими прикордонними регіонами та потребують переорієнтації транскордонного співробітництва на напрями гуманітарної допомоги, логістики та відновлення інфраструктури. Зокрема, до проблем, пов'язаних з воєнним станом в Україні, варто віднести:

- ускладнення координації та реалізації спільних транскордонних проєктів через обмеження пересування та безпекові ризики;
- зниження інвестиційної привабливості прикордонних регіонів через невизначеність і ризики, пов'язані з воєнним станом;
- перерозподіл ресурсів із довгострокових програм розвитку на термінові гуманітарні та оборонні потреби, що знижує ефективність стандартних механізмів транскордонної співпраці.

Отже, враховуючи особливості державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні та проблеми, які існують на даний час у цій сфері, представимо пропозиції його розвитку в Україні з врахуванням дії воєнного стану (рис. 1).

Зважаючи на пропозиції, представлені на рис. 1, в першу чергу варто звернути увагу на адаптацію державного регулювання транскордонного співробітництва до умов воєнного стану із введенням гнучких процедур реалізації проєктів та швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Також потрібно розши-

рювати напрями транскордонної співпраці на гуманітарні, логістичні та відновлювальні проєкти, зокрема за підтримки міжнародних донорів та програм ЄС. Важливим напрямом є підвищення ролі цифрових платформ та онлайн-інструментів для координації транскордонного співробітництва, моніторингу ресурсів і ефективного прийняття управлінських рішень у складних безпекових умовах.

Суттєвим чинником підвищення ефективності державного регулювання транскордонного співробітництва є узгодження регіональних стратегій розвитку з національними пріоритетами та програмними документами у сфері регіональної політики. Інтеграція транскордонного виміру у стратегії розвитку регіонів сприяє формуванню комплексного підходу до використання потенціалу прикордонних територій, зокрема в частині розвитку транспортної, логістичної та соціальної інфраструктури, підтримки підприємництва та підвищення рівня зайнятості населення.

В умовах сучасних безпекових викликів та повоєнного відновлення особливого значення набуває адаптація механізмів державного регулювання транскордонного співробітництва до нових умов функціонування регіонів. Посилення ролі регіонального рівня у формуванні та реалізації політики транскордонного співробітництва, розширення інструментів міжмуніципального співробітництва, а також цифровізація управлінських процесів створюють передумови для підвищення гнучкості та результативності державного впливу на розвиток транскордонних зв'язків.

Перспективи розвитку державного регулювання транскордонного співробітництва також пов'язані з поглибленням децентралізації та розширенням повноважень регіонів у сфері міжнародної співпраці. Посилення ролі територіальних громад у формуванні та реалізації транскордонних ініціатив сприятиме підвищенню їх фінансової та інституційної спроможності.

Важливим напрямом розвитку державного регулювання транскордонного співробітництва є

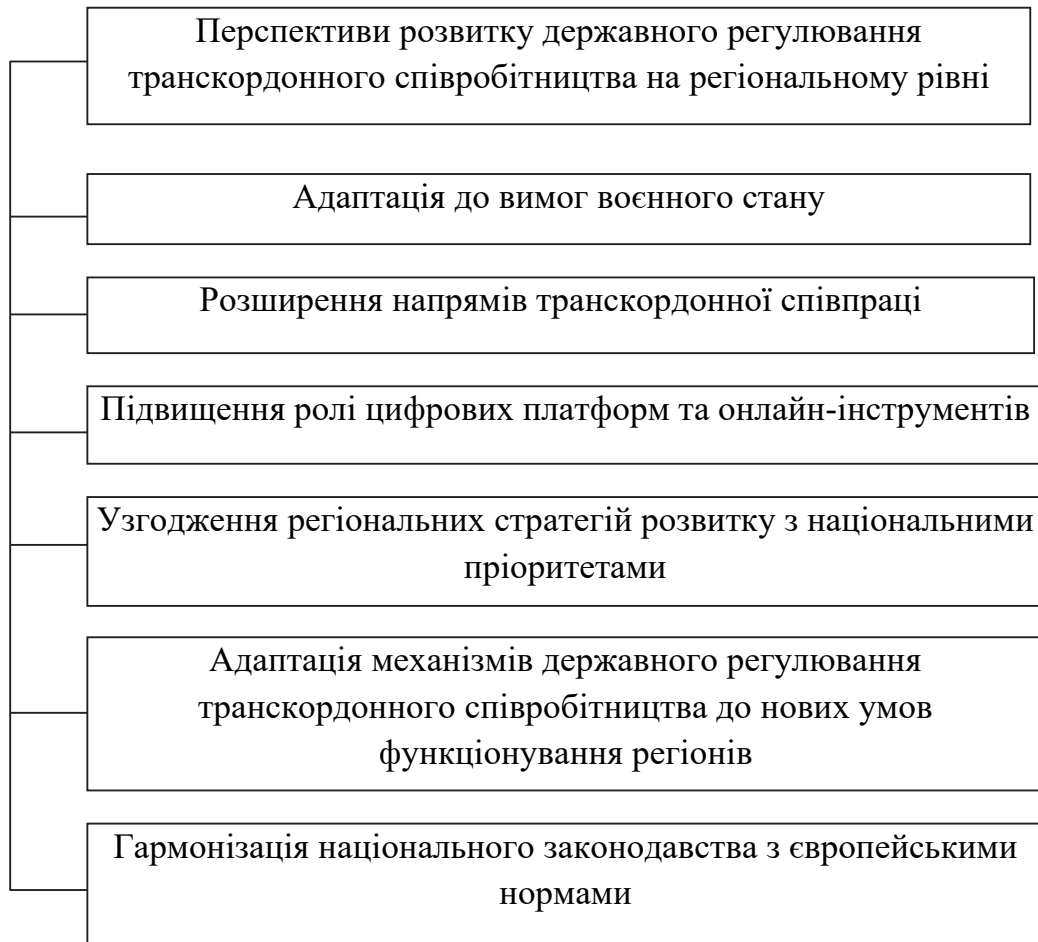


Рис. 1. Перспективи розвитку державного регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні

Джерело: розробка автора

гармонізація національного законодавства з європейськими нормами, а також активніше використання інструментів програм ЄС (Interreg, ENI CBC, NDICI). Перспективним є впровадження цифрових платформ управління проектами транскордонного співробітництва, розвиток міжмуніципального співробітництва та орієнтація на спільні проекти у сферах відновлення інфраструктури, екології, охорони здоров'я й зайнятості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні має багаторівневу структуру та поєднує централізовані рішення держави з децентралізованими ініціативами територіальних громад. Його ефективність значною мірою залежить від інституційної спроможності регіональних органів влади, рівня координації з центральними структурами та активності місцевого населення. Основними проблемами регулювання транскордонного співробітництва в сучасних умовах є фрагментарність законодавчої бази, обмежені фінансові та кадрові ресурси регіонів, низький рівень проектної компетентності, а також складність узгодження процедур із суміжними державами. Ці

чинники обмежують результативність реалізації спільних проектів і знижують конкурентоспроможність прикордонних територій.

Розвиток транскордонного співробітництва тісно пов'язаний з поглибленням децентралізації в країні, розширенням повноважень місцевих органів влади, цифровізацією управлінських процесів, гармонізацією національного законодавства з європейськими нормами та активним використанням міжнародних програм співпраці. Особливе значення має орієнтація на відновлення інфраструктури, підтримку соціально вразливих груп та розвиток економічного потенціалу прикордонних регіонів. В той же час регіональний аспект транскордонного співробітництва потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, участь громад у прийнятті рішень та ефективне використання фінансових, інституційних і людських ресурсів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні механізмів державного регулювання транскордонного співробітництва, зокрема на розробці ефективних моделей координації між центральними та регіональними органами влади.

Література

1. Белов Д. М., Гончарук В. В. Теоретико-правові засади здійснення транскордонного співробітництва: окремі аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2021. Вип. 68. С. 131–137.
2. Білак О. П. Європейське об'єднання територіального співробітництва в Україні в умовах євроінтеграції. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2020. № 2, Вип. 1. С. 180–185.
3. Варналій З. С. Транскордонне співробітництво регіонів в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Економіка України*. 2020. № 2. С. 78–85.
4. Горностай Н. І., Михальченко О. Є. Стан та особливості розвитку транскордонного співробітництва в Україні. *Наука. Технології. Інновації*. 2023. № 2. С. 20–25
5. Захарова О. В. Участь України у функціонуванні євро регіонів. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 64. С. 75–87.
6. Олдак, Л., Гунько Л., Шевкун А. Державне регулювання транскордонного співробітництва на регіональному рівні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 66. С. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233467>
7. Пархоменко В. В. Проблеми та перспективи транскордонного співробітництва в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 4. С. 77–85.
8. Про затвердження Державної програми розвитку транскордонного співробітництва на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. 408–2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-%D0%BF#n110>

References

1. Byelov, D. M., Honcharuk, V. V. (2021). Teretyko-pravovi zasady zdiysnennya transkordonnoho spivrobitnytstva: okremi aspekty [Legal and ethical principles of cross-border cooperation: some aspects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu. Seriya Pravo*. Vyp. 68. Pp. 131–137 [in Ukrainian].
2. Bilak, O. P. (2020). Yevropeys'ke ob'yednannya terytorial'noho spivrobitnytstva v Ukrayini v umovakh yevrointehratsiyi [European Association of Territorial Cooperation in Ukraine in the Context of European Integration]. *Visegrad Journal on Human Rights*. № 2. Vyp. 1. Pp. 180–185 [in Ukrainian].
3. Varnaliy, Z. S. (2020). Transkordonne spivrobitnytstvo rehioniv v umovakh mizhnarodnoyi ekonomichnoyi intehratsiyi [Cross-border cooperation of regions in the context of international economic integration]. *Ekonomika Ukrayiny*. № 2. Pp. 78–85 [in Ukrainian].
4. Hornostay, N. I., Mykhal'chenkova, O. YE. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukrayini [State and features of the development of cross-border cooperation in Ukraine]. *Nauka. Tekhnolohiyi. Innovatsiyi*. № 2. Pp. 20–25 [in Ukrainian].
5. Zakharova, O. V. (2022). Uchast Ukrayiny u funksionuvanni yevrorehioniv [Participation of Ukraine in the functioning of euroregions]. *Zbirnyk naukovykh prats' CHDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*. Vyp. 64. Pp. 75–87 [in Ukrainian].
6. Oldak, L., Hun'ko L., Shevkun A. (2023). Derzhavne rehulyuvannya transkordonnoho spivrobitnytstva na rehional'nomu rivni [State regulation of cross-border cooperation at the regional level]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*. № 66. Pp. 127–137. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233467> [in Ukrainian].
7. Parkhomenko, V. V. (2020). Problemy ta perspektyvy transkordonnoho spivrobitnytstva v Ukrayini. [Problems and prospects of cross-border cooperation in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. № 4. Pp. 77–85 [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku transkordonnoho spivrobitnytstva na 2021–2027 roky: Postanova KМУ vid 14.04.2021 r. № . 408 [Approval of the State Program for the Development of Cross-Border Cooperation: Directive of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 14.04.2021 № . 408]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/408-2021-p> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 22.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

Канівець Дмитро Андрійович*здобувач освітнього ступеня доктор філософії
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету***Kanivets Dmytro***PhD student,
specialty 281 Public Management and Administration
Poltava State Agrarian University
ORCID: 0009-0009-4793-3629*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11838

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

DEVELOPMENT OF E-DEMOCRACY MECHANISMS IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT

Анотація. Вступ. Актуальність та своєчасність дослідження зумовлена необхідністю посилення інструментів громадської участі та партисипативної демократії в територіальних громадах України в умовах недостатньої ефективності традиційних механізмів представницької демократії. Електронна демократія виступає каталізатором прозорості, підзвітності та формування громадянської компетентності, що підтверджується, зокрема, міжнародним досвідом (зокрема, Рекомендаціями Ради Європи).

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз розвитку механізмів електронної демократії в органах місцевого самоврядування України, оцінка динаміки та асиметричності їхнього використання на регіональному рівні протягом 2018–2024 років, а також обґрунтування загальнотеоретичних та аналітичних засад регіональної е-демократії як специфічної моделі цифрової участі.

Матеріали і методи. У роботі використано міждисциплінарний підхід, аналітичні та порівняльні методи дослідження. Емпіричну базу становлять статистичні дані використання інструментів е-демократії в регіонах України за 2018–2024 рр. (зокрема, місцеві петиції, громадський бюджет та консультації). Застосовано групування та порівняння для виявлення регіональної асиметрії у застосуванні інструментів електронної демократії.

Результати. Доведено, що розвиток е-демократії в Україні має фрагментарний та асиметричний характер. Визначено три основні етапи її еволюції: початковий, воєнний та післявоєнний. Встановлено, що загальна інтенсивність подання місцевих петицій знизилася (з 3793 у 2018 р. до 573 у 2024 р.) через насичення попиту та залежність від політичної волі, тоді як Громадський бюджет демонстрував відносну стабільність, із подальшим зменшенням показників у 2022–2024 рр. через воєнний стан. Найбільш виразну позитивну динаміку показали електронні консультації (з 1 до 209), що свідчить про активізацію стратегічного планування на місцях.

Перспективи. Подальші дослідження автора доцільно спрямувати на розробку теоретико-методичного обґрунтування інструментів електронної демократії, як уніфікованої моделі цифрової участі у регіональному урядуванні.

Ключові слова: регіональний аспект, місцеве самоврядування, електронна демократія, е-петиції, громадський бюджет, консультації, партисипативна демократія.

Summary. Introduction. The relevance and timeliness of the research are driven by the need to strengthen the instruments of public participation and participatory democracy in Ukraine's territorial communities amid the insufficient effectiveness of traditional



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

mechanisms of representative democracy. E-democracy acts as a catalyst for transparency, accountability, and the formation of civic competence, which is supported, in particular, by international experience (specifically, the Council of Europe Recommendations).

Purpose. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the development of e-democracy mechanisms in local self-government bodies in Ukraine, assessing the dynamics and asymmetry of their use at the regional level during 2018–2024, and providing a theoretical and analytical foundation for regional e-democracy as a specific model of digital participation.

Materials and Methods. The research employs an interdisciplinary approach, along with analytical and comparative methods. The empirical basis consists of statistical data on the use of e-democracy instruments in the regions of Ukraine from 2018–2024 (including local petitions, the Participatory Budget, and consultations). Grouping and comparison techniques were applied to identify the regional asymmetry in the use of e-democracy tools.

Results. It is demonstrated that the development of e-democracy in Ukraine is fragmented and asymmetric in nature. Three main stages of its evolution are identified: initial, wartime, and post-war. It was established that the general intensity of local petition submissions decreased (from 3,793 in 2018 to 573 in 2024) due to demand saturation and dependence on political will. Conversely, the Participatory Budget demonstrated relative stability, with a subsequent decrease in 2022–2024 due to the martial law period. E-consultations showed the most pronounced positive dynamic (from 1 to 209), indicating the revitalization of strategic planning at the local level.

Prospects. The author's further research should be focused on developing a theoretical and methodological basis for e-democracy instruments as a unified model of digital participation in regional governance.

Key words: regional aspect, local self-government, e-democracy, e-petitions, participatory budget, consultations, participatory democracy.

Постановка проблеми. Своєчасність дослідження розвитку механізмів електронної демократії в органах місцевого самоврядування України зумовлена необхідністю посилення інструментів громадської участі в територіальних громадах. Така потреба викликана недостатньою ефективністю традиційних механізмів представницької демократії на місцях та зниженням довіри до місцевих рад та їх виконавчих органів. Важливо зазначити, що значний потенціал електронної демократії як інструменту підтримки та модернізації демократичного політичного процесу підтверджується міжнародним досвідом, зокрема Рекомендаціями Ради Європи [6].

Запровадження інструментарію електронної демократії (місцеві петиції, громадський бюджет, консультації з громадськістю тощо) на муніципальному рівні суттєво підвищує прозорість та відкритість діяльності місцевих органів влади. Ці механізми сприяють розширенню доступу громадян до публічної інформації, зростанню підзвітності посадовців перед місцевим електоратом та формуванню зворотного зв'язку щодо прийнятих управлінських рішень.

Окрім того, важливо зазначити, що електронна демократія виступає каталізатором формування та розвитку громадянської компетентності та відповідальності. Водночас, механізми електронної демократії розглядаються не як альтернатива, а як ефективний допоміжний інструмент для прискорення процесів демократизації, розширення спектра взаємодії між громадянами та місцевими владними інститутами, а також для оперативного формування зворотного зв'язку та роз'яснення управлінських рішень.

Таким чином, наукове осмислення шляхів активного використання потенціалу електронної демократії в розрізі регіонів України є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі використання інструментів елек-

тронної демократії дедалі активніше розглядається як окрема дослідницька проблематика. У працях західних науковців, які аналізують територіальні особливості цифрової участі, зокрема Г. Айхгольцер [1], Д. Джінсанте [2], Л. Хеннен, Іра ван Кеулен, І. Кортхаген [5], Е. Чедвік [2] та інші, досліджується специфіка органів місцевого самоврядування, інституційна вкоріненість та вплив механізмів локального контексту на ефективність цифрових інструментів.

Водночас, в українському науковому просторі дослідження інтенсивності використання інструментів е-демократії перебуває на етапі формування аналітичних засад. Серед дослідників, що зробили значний вклад у досліджувану тематику варто відмітити: А. Семенченка [9], В. Дрешпака [9], К. Ларіонову [11], М. Міхровську [13], А. Константінівську [10] та інших, які аналізують різні аспекти електронної демократії, впровадження е-інструментів у громадах та локальні практики цифрового урядування.

Незважаючи на значний внесок науковців у теоретико-методологічне осмислення інструментів електронної демократії, низку ключових аспектів цієї проблематики досі не вивчено достатньо. Насамперед, це стосується загальнотеоретичного та аналітичного осмислення регіональної е-демократії як специфічної моделі цифрової участі. Така модель має фокусуватись на принципах локального самоврядування, технологічній доступності та громадянській активності.

Метою дослідження є комплексний аналіз розвитку використання інструментів електронної демократії в органах місцевого самоврядування України, а також обґрунтування аналітичних засад е-демократії як специфічної моделі цифрової участі в розрізі регіонів України.

Матеріали і методи. У роботі використано міждисциплінарний підхід, аналітичні та порівняльні методи дослідження. Емпіричну базу становлять

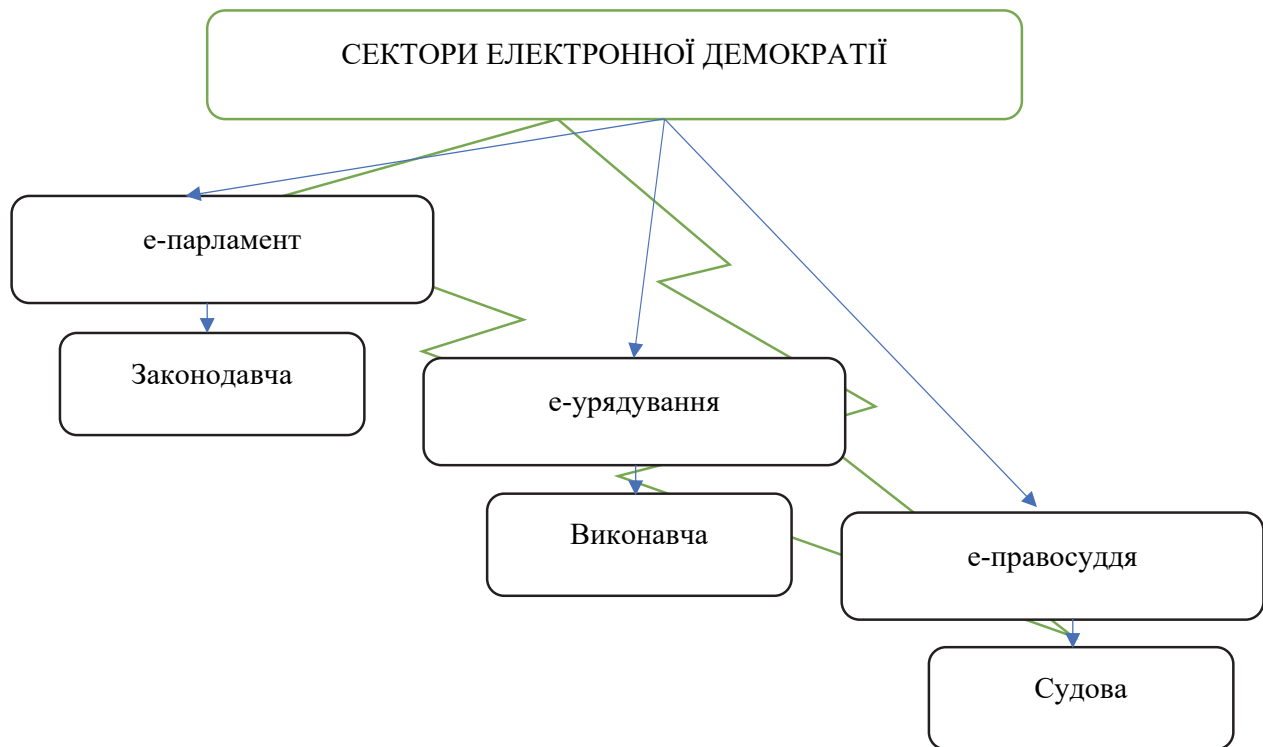


Рис. 1. Сфери електронної демократії відповідно до секторів публічного управління

Джерело: розроблено автором за [8]

статистичні дані використання інструментів е-демократії в регіонах України за 2018–2024 рр. (зокрема, місцеві петиції, громадський бюджет та консультації). Застосовано групування та порівняння для виявлення регіональної асиметрії у застосуванні інструментів електронної демократії.

Виклад основного матеріалу. Поняття «електронна демократія» (е-демократія) вперше з'явилося

у США в 1994 році [2]. У подальшому термін набув статусу загальновизнаного інструменту модернізації публічного управління.

На міжнародному рівні сутність поняття «електронна демократія» чітко окреслена, зокрема, у [6] Комітету міністрів країн-членів Ради Європи, яка визначає е-демократію як використання інформаційно-комунікаційних технологій

Таблиця 1

Класифікація основних інструментів електронної демократії

Група інструментів	Основні інструменти	Призначення
е-участь (партисипативні)	е-петиції, е-ініціатива	Офіційне висування пропозицій для розгляду органами влади.
	е-консультації, е-опитування	Збір думки громадян щодо проектів рішень або стратегічних питань.
	Бюджети участі (громадський бюджет)	Пряме залучення громадян до розподілу частини місцевого бюджету.
	електронні громадські журі	Формування експертних груп з громадян для оцінки складних рішень.
е-голосування (виборчі)	е-голосування, е-референдуми	Дистанційне волевиявлення громадян з виборчих або політичних питань.
е-комунікація та контроль	е-звернення	Офіційна комунікація громадян з органами влади.
	е-спільноти, е-посередництво	Створення платформ для горизонтальної комунікації та вирішення конфліктів.
	е-оголошення	Забезпечення оперативної публікації важливої інформації.
	Системи контролю за діями влади	Моніторинг та оцінка ефективності роботи державних службовців і витрачання публічних коштів.

Джерело: розроблено автором за [8]

Таблиця 2

Еволюція етапів впровадження електронної демократії в Україні

Етап	Головна ознака	Інструментально-функціональні особливості	Риси партисипації (залучення)
Початковий етап	Фрагментарне впровадження e-інструментів	Е-петиції, бюджети участі, е-консультації	Низький рівень інклюзії
Воєнний етап	Е-демократія як відповідь на кризу	Функції стабілізації й довіри	Інституціональна імпровізація та самоорганізація
Післявоєнний етап	Плинна демократія як модель майбутнього	Делегування, відклик, цифрова підзвітність	Висока гнучкість і рівень залучення громад

Джерело: розроблено автором за [11; 12]

Таблиця 3

Порівняльна таблиця використання інструментів електронної демократії в розрізі регіонів України, 2018–2024 рр.

Область	Роки											
	2018			2020			2022			2024		
	Місцеві петиції	ГБ	Консультації з громадськістю	Місцеві петиції	ГБ	Консультації з громадськістю	Місцеві петиції	ГБ	Консультації з громадськістю	Місцеві петиції	ГБ	Консультації з громадськістю
Волинська	150	79	0	163	56	9	84	0	8	32	53	12
Вінницька	324	41	0	232	57	2	134	0	6	67	64	13
Дніпропетровська	453	173	0	300	271	3	86	65	16	65	52	14
Донецька	549	41	0	335	67	9	41	12	6	0	0	25
Житомирська	14	27	0	47	21	2	6	0	0	15	0	0
Закарпатська	19	22	0	92	77	6	20	3	8	3	6	25
Запорізька	5	27	0	9	13	0	0	0	0	26	0	0
Івано-Франківська	46	48	0	19	27	0	13	123	2	11	0	7
Київська	275	157	0	165	115	0	38	11	7	44	41	15
Кіровоградська	52	59	0	94	57	8	32	0	3	5	0	14
Луганська	94	57	0	119	76	1	0	23	3	0	0	1
Львівська	206	136	0	215	44	13	70	0	5	65	0	10
Миколаївська	2	29	0	3	78	0	1	0	0	7	3	2
Одеська	3	81	0	22	41	9	1	43	6	15	30	2
Полтавська	39	112	0	44	112	1	33	85	1	35	36	6
Рівненська	34	57	0	39	49	3	6	60	2	20	12	2
Сумська	422	27	1	256	15	0	61	0	0	66	0	1
Тернопільська	162	80	0	94	100	7	28	0	0	29	8	14
Харківська	9	62	0	5	110	0	1	1	0	8	75	28
Херсонська	7	42	0	7	0	0	0	0	0	0	0	11
Хмельницька	203	59	0	118	23	1	24	0	1	24	29	3
Черкаська	17	0	0	20	27	0	9	0	0	7	9	1
Чернівецька	351	0	0	108	6	0	72	0	0	12	6	0
Чернігівська	357	0	0	176	0	0	34	0	0	17	8	3
	3793	1416	1	2682	1442	74	794	426	74	573	432	209

* ГБ — громадський бюджет

Джерело: розроблено автором за [3]

у демократичних процесах [8]. Цей інструментарій націлений на посилення участі, ініціативності та залучення громадян на всіх рівнях публічного життя, забезпечення прозорості та відкритості процесу прийняття рішень, підвищення підзвітності демократичних інститутів та покращення зворотного зв'язку/чутливості органів влади [7]. Завдяки цим принципам та застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій, електронна демократія відкриває нові канали для інформування та контролю за владою, сприяючи зростанню її прозорості та підзвітності перед громадянським суспільством. Вона також надає громадянам можливість прозоро висловлювати свої погляди, сприяє їхньому рівноправному включенню в політичне життя та формуванню взаємної відповідальності [9]. У стратегічному вимірі, електронна демократія здатна посилити соціальну згуртованість та сприяти впровадженню ефективного державного управління [9].

Електронна демократія охоплює три основні сектори (е-парламент, е-урядування, е-правосуддя), які відповідають гілкам влади, де інформаційно-комунікаційні технології використовуються для підвищення ефективності їхньої діяльності [9]. На рис. 1. наведено основні сфери електронної демократії відповідно до секторів публічного управління.

Для потреб місцевого самоврядування ці сектори корелюють із функціями місцевих рад, їхніх виконавчих органів та місцевих судових установ. Широкий спектр інструментів е-демократії спрямований на забезпечення безпосередньої участі громадян та здійснення контролю за діяльністю влади (табл. 1).

У контексті дослідження перспектив та нагальної потреби впровадження електронної демократії в Україні, важливим є аналіз еволюції запровадження цих механізмів, а також накопиченого національного досвіду використання окремих інструментів е-демократії (табл. 2).

Аналіз використання інструментів електронної демократії в Україні, представлений у табл. 3, демонструє фрагментарність та асиметричність цього процесу, а також відображає його чутливість до суспільно-політичних змін.

Спостерігається зниження інтенсивності подання місцевих петицій у всіх регіонах (із 3793 у 2018 р.

до 573 у 2024 р.). Така тенденція що може бути наслідком як насичення первинного попиту, так і потенційного зниження довіри чи результативності цього інструменту, особливо у регіонах-лідерах початкового етапу (зокрема, Дніпропетровській, Вінницькій та Київській областях). Також різке падіння інтенсивності подання місцевих петицій підкреслює залежність їхньої ефективності від політичної волі місцевих органів влади.

Натомість, інструмент громадського бюджету (ГБ) у досліджуваній проміжок часу демонстрував відносну стабільність та зростання на початкових етапах (з 1416 у 2018 р. до 1442 у 2020 р.), що свідчило про зростання запиту громадян на практичні форми впливу на розподіл коштів (Волинська, Львівська, Харківська області). Згодом (2022–2024 рр.) показники громадського бюджету зменшилися (до 432 у 2024 р.). Така тенденція може бути пов'язана з воєнним станом та переорієнтацією бюджетних пріоритетів органів місцевого самоврядування на вирішення безпекових питань.

Електронні громадські обговорення демонструють позитивну динаміку, зростаючи з майже повної відсутності у 2018 р. (лише 1) до 209 у 2024 р. Цей тренд вказує на активізацію процесів стратегічного планування в громадах та проведення громадських консультацій при проведенні стратегічного екологічного оцінювання Стратегій, програм та планів.

Висновок та перспектива подальших досліджень. Використання інструментів електронної демократії в Україні має значний потенціал для модернізації політичної системи, підвищення якості управління та зміцнення громадянської свідомості. Водночас, її подальший розвиток стримується як інституційними недоліками (відсутність ключових інструментів та саботаж існуючих), так і технологічними та соціальними викликами (цифровий розрив, кіберзагрози, ризик маніпуляцій). Таким чином, для реалізації перспектив впровадження інструментів електронної демократії, включаючи підвищення ефективності зворотного зв'язку та виведення України на міжнародний рівень цифровізації, необхідно не лише послідовно впроваджувати повний інструментарій, але й активно усувати системні недоліки та забезпечувати кіберстійкість системи.

Література

1. Aichholzer G., Rose G. Experience with Digital Tools in Different Types of e-Participation. *European E-Democracy in Practice*. 2020. 93–140. URL: <https://www.researchgate.net/publication/337087160> (дата звернення: 11.09.2025 р.)
2. Chadwick A. E-democracy. *Britanica*. URL: <https://surl.li/smdvpm> (дата звернення: 12.09.2025).
3. E-DEM — платформа електронної демократії. URL: <https://stat.e-dem.ua/> (дата звернення: 11.09.2025).
4. Giansante G. Online Political Communication. URL: <https://surl.li/cuoeeo> (дата звернення: 11.09.2025).
5. Hennen L., Keulen I., Korthagen I., Aichholzer G., Lindner R., Nielsen R. *European E-Democracy in Practice*. 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-27184-8. URL: <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/22937> (дата звернення: 11.09.2025).
6. Recommendation CM/Rec (2009) of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy). Adopted by the Committee of Ministers on 18 February 2009 at the 1049th meeting of the Ministers' Deputies. Офіційний веб-сайт Ради Європи. URL: <https://surl.li/runqpo> (дата звернення: 12.09.2025).

7. The Council of Europe: guardian of Human Rights, Democracy and the Rule of Law for 700 million citizens. *Portal*. URL: <https://surl.lt/vkuecc> (дата звернення: 12.09.2025).

8. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <https://surl.li/bwpbsx> (дата звернення: 11.09.2025).

9. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К.: 2017. Ч. 3: *Електронна демократія: основи та стратегії реалізації* / Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, І.Б. Жилияев. К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 84 с. URL: <https://surl.li/qjtvou> (дата звернення: 27.07.2025).

10. Константінівська А.К. Електронна петиція як ефективний інструмент політичної участі громадян. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 2018. Vol. 1, No 1–2. С. 89–95. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/932/1345> (дата звернення: 11.09.2025).

11. Ларіонова К.А. Регіональний контекст розвитку електронної демократії в Україні: дис. ... докт. філософії за спец. «Публічне управління та адміністрування». Дніпро, 2025. 194 с.

12. Ларіонова К., Орловська Ю. Особливості підходу до дослідження електронної демократії в працях Н. Керстінга. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2024. 41. С. 136–138. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.018>

13. Міхровська М. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Inter Conf*. 2021. (65). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/13829> (дата звернення: 11.09.2025 р.)

14. Розвиток електронної демократії в Україні. Аналітична записка. URL: <https://surl.li/jilvln> (дата звернення: 12.09.2025).

References

1. Aichholzer, G., & Rose, G. (2020). Experience with Digital Tools in Different Types of e-Participation. *European E-Democracy in Practice*, 93–140. URL: <https://www.researchgate.net/publication/337087160> (accessed 11.09.2025).

2. Chadwick, A. (n.d.). E-democracy. *Britannica*. URL: <https://surl.li/smdvpm> (accessed 12.09.2025).

3. E-DEM — platforma elektronnoi demokratii [E-DEM — electronic democracy platform]. URL: <https://stat.e-dem.ua/> (accessed 11.09.2025).

4. Giansante, G. (n.d.). Online Political Communication. URL: <https://surl.lt/cuoeeo> (accessed 11.09.2025).

5. Hennen, L., Keulen, I., Korthagen, I., Aichholzer, G., Lindner, R., & Nielsen, R. (2019). *European E-Democracy in Practice*. DOI: 10.1007/978-3-030-27184-8. URL: <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/22937> (accessed 11.09.2025).

6. Council of Europe. (2009). Recommendation CM/Rec (2009) of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy). URL: <https://surl.li/runqpo> (accessed 12.09.2025).

7. The Council of Europe: guardian of Human Rights, Democracy and the Rule of Law for 700 million citizens. *Portal*. URL: <https://surl.lt/vkuecc> (accessed 12.09.2025).

8. Elektronna demokratiia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Electronic democracy in Ukraine: current state and development prospects]. URL: <https://surl.li/bwpbsx> (accessed 11.09.2025).

9. Semenchenko, A.I., & Dreshpak, V.M. (Eds.). (2017). *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia: navch. posib.: u 15 ch. Chastyna 3: Elektronna demokratiia: osnovy ta stratehii realizatsii* [E-government and e-democracy: textbook in 15 parts. Part 3: E-democracy: basics and implementation strategies] (N. V. Hrytsiak, A. I. Semenchenko, I. B. Zhyliayev). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. URL: <https://surl.li/qjtvou> (accessed 27.07.2025).

10. Konstantiunivska, A.K. (2018). Elektronna petytsiia yak efektyvnyi instrument politychnoi uchasti hromadian [Electronic petition as an effective instrument of citizens' political participation]. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 1(1–2), 89–95. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/932/1345> (accessed 11.09.2025).

11. Larionova, K.A. (2025). *Rehionalnyi kontekst rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini* [Regional context of the development of electronic democracy in Ukraine] (PhD dissertation in Public Management and Administration). Dnipro.

12. Larionova, K., & Orlovskaya, Yu. (2024). Osoblyvosti pidkhodu do doslidzhennia elektronnoi demokratii v pratsiakh N. Kerstinha [Peculiarities of the approach to the study of electronic democracy in the works of N. Kersting]. *Grail of Science*, 41, 136–138. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.018>

13. Mikhrovska, M. (2021). Elektronna demokratiia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Electronic democracy in Ukraine: current state and development prospects]. *Inter Conf*. (65). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/13829> (accessed 11.09.2025).

14. Rozvytok elektronnoi demokratii v Ukraini. Analitychna zapyska [Development of electronic democracy in Ukraine. Analytical note]. URL: <https://surl.li/jilvln> (accessed 12.09.2025).

Дата першого надходження статті до видання: 15.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 352:711.5

Матвіїшин Євген Григорович

*доктор економічних наук,
професор кафедри публічного врядування
Національний університет «Львівська політехніка»*

Matviishyn Yevhen

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Public Governance
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-9522-4645*

Михайлечко Василь Орестович

*старший викладач кафедри технології та організації будівництва
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького*

Mykhailechko Vasyl

*Senior Lecturer of the Department of Construction Technology and Organization
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv
ORCID: 0000-0002-5703-9825*

Михайлечко Надія Василівна

*старший викладач кафедри архітектури
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького*

Mykhailechko Nadiya

*Senior Lecturer of the Department of Architecture
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv
ORCID: 0009-0008-6266-9224*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11849

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ ДЛЯ ПЛАНУВАННЯ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

INFORMATION RESOURCES FOR SPATIAL DEVELOPMENT PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. В умовах децентралізації та післявоєнної відбудови України посилення ролі органів місцевого самоврядування у сфері управління земельними ресурсами, інфраструктурою та розвитком територій актуалізує потребу у створенні цілісної, науково обґрунтованої системи інформаційного забезпечення планувальних рішень.

Мета. Метою дослідження є характеристика та систематизація інформаційних ресурсів, що використовуються у процесі планування просторового розвитку територіальних громад, виявлення й узагальнення основних проблем інформаційного забезпечення у цій сфері, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо шляхів їх подолання.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є аналіз нормативно-правових актів України, наукових публікацій, офіційних статистичних даних, матеріалів державних кадастрів і цифрових інформаційних систем. У роботі використано методи системного аналізу, узагальнення, порівняння, класифікації, а також елементи експертного та сценарного підходів до оцінювання просторового розвитку територій.

Результати. У статті обґрунтовано, що в умовах децентралізації, післявоєнної відбудови та зростання складності просторових процесів ефективного планування просторового розвитку територіальних громад неможливе без формування цілісної, узгодженої та актуальної системи інформаційних ресурсів. У ході дослідження систематизовано основні групи інформаційних ресурсів для планування просторового розвитку територіальних громад: правові, містобудівні, соціально-економічні та демографічні дані, а також прогнози й експертні оцінки. Проаналізовано роль ключових цифрових систем у прийнятті управлінських рішень. Визначено типові проблеми використання інформаційних ресурсів та запропоновано практичні шляхи їх запобігання, спрямовані на підвищення обґрунтованості, прозорості та адаптивності просторового планування. Показано, що ефективного використання інформаційних ресурсів для планування просторового розвитку територіальних громад можливе лише за умови інтеграції різних джерел інформації, регулярного оновлення даних і застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема геоінформаційних систем, державних кадастрів і спеціалізованих електронних платформ.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком муніципальної статистики, поглибленням інтеграції інформаційних систем, удосконаленням методів прогнозування та впровадженням адаптивного просторового планування з урахуванням безпекових, демографічних і соціально-економічних змін.

Ключові слова: просторове планування, будівництво, інформаційна безпека, місцеве самоврядування, муніципальна статистика, сталий розвиток.

Summary. Introduction. In the context of decentralization and post-war reconstruction in Ukraine, the strengthening of the role of local self-government bodies in managing land resources, infrastructure, and territorial development highlights the need to establish a coherent, scientifically grounded system of information support for planning decisions.

Purpose. The purpose of the study is to characterize and systematize the information resources used in the process of spatial development planning of territorial communities, to identify and generalize the main problems of information support in this field, and to substantiate practical recommendations for addressing them.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on the analysis of Ukrainian regulatory and legal acts, scientific publications, official statistical data, materials from state cadastres and digital information systems. The research employs methods of system analysis, generalization, comparison, and classification, as well as elements of expert-based and scenario approaches to assessing territorial spatial development.

Results. The article substantiates that under conditions of decentralization, post-war reconstruction, and increasing complexity of spatial processes, effective planning of territorial community development is impossible without the establishment of a coherent, coordinated, and up-to-date system of information resources. The study systematizes the main groups of information resources for spatial development planning of territorial communities, including legal, urban planning, socio-economic, and demographic data, as well as forecasts and expert assessments. The role of key digital systems in managerial decision-making is analyzed. Typical problems in the use of information resources are identified, and practical measures to address them are proposed, aimed at enhancing the validity, transparency, and adaptability of spatial planning. It is demonstrated that effective use of information resources in spatial development planning is feasible only through the integration of diverse data sources, regular data updates, and the application of modern digital tools, including geographic information systems, state cadastres, and specialized electronic platforms.

Discussion. Further research prospects are associated with the development of municipal statistics, deeper integration of information systems, improvement of forecasting methods, and the implementation of adaptive spatial planning that takes into account security, demographic, and socio-economic changes.

Key words: spatial planning, construction, information security, local self-government, municipal statistics, sustainable development.

Постановка проблеми. У межах реформи децентралізації передача значної частини управлінських повноважень і фінансових ресурсів на рівень територіальних громад актуалізувала проблему формування науково обґрунтованої та цілісної політики просторового розвитку в Україні. За нових інституційних умов органи місцевого самоврядування (ОМС) набули визначальної ролі у забезпеченні раціонального використання земельних ресурсів, розвитку інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури, а також у створенні належних умов для підвищення якості життя населення. Ефективне

виконання цих функцій потребує узгодження інтересів різних стейкхолдерів з метою формування інвестиційно привабливого середовища та запобігання стихійним процесам житлового, громадського і промислового будівництва. Особливої гостроти зазначена проблематика набуває в умовах післявоєнної відбудови, коли на ОМС покладається відповідальність за відновлення пошкоджених і зруйнованих територій та адаптацію просторових рішень до змінених безпекових, соціально-економічних і демографічних реалій. У цьому контексті ключового значення набуває використання сучасних інформаційних ресурсів,

зокрема геоінформаційних систем, державних кадастрів, реєстрів, відкритих даних і прогнозних розрахунків, які забезпечують інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значна увага в сучасних публікаціях приділена обґрунтуванню необхідності отримання та використання геопросторових даних для планування рішень щодо просторового розвитку як окремих населених пунктів, так і територіальних громад. Зокрема дослідники розглядали роль геоінформаційних систем (ГІС) як ключового інструмента інформаційного забезпечення управління розвитком територій в умовах децентралізації та вдосконалення практики електронного врядування [1], акцентували увагу на можливостях ГІС щодо інтеграції просторових, статистичних і кадастрових даних для аналізу стану територій, обґрунтування управлінських рішень і розроблення містобудівної документації [2]. Проблеми впровадження геоінформаційних технологій у територіальних громадах ґрунтовно розкрито дослідниками Дуровою Н.В., Кондратюком Д. Ю. і Першко Л.О. [3]. У низці попередніх досліджень [4; 5; 6] сформовано методичну основу для використання ГІС у процесах просторового розвитку територіальних громад. Важливий висновок з цих та інших досліджень: використання геоінформаційних технологій корисне не лише для підвищення ефективності планування землекористування, розвитку інфраструктури, але й для забезпечення прозорості діяльності ОМС. Для підвищення обґрунтованості рішень щодо просторового розвитку територіальних громад доцільно також використовувати доступну інформацію, яка описує соціально-економічну і демографічну ситуацію, стан і потенціал інфраструктури, природних ресурсів, довкілля та інші показники.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість досліджень розглядають організаційні і технічні аспекти використання інформаційних ресурсів для просторового планування, зокрема землекористування і розроблення містобудівної документації. Менш дослідженими є питання класифікації відповідних інформаційних ресурсів і практичних рекомендацій щодо їх використання ОМС для планування просторового розвитку територіальних громад.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є опис системи інформаційних ресурсів для планування просторового розвитку територіальних громад, узагальнення проблем інформаційного забезпечення в цій сфері та розробка практичних рекомендацій для їх вирішення.

Виклад основного матеріалу. Просторовий розвиток територіальної громади — це процес планування та управління змінами в межах її території (розміщення житлових, громадських, промислових зон, інфраструктури тощо) для досягнення сталого розвитку (балансу екологічних, соціальних та еко-

номічних інтересів). Відповідні стратегічні рішення фіксуються насамперед у «Комплексному плані просторового розвитку території територіальної громади» (далі — комплексний план) — ключовій містобудівній документації на місцевому рівні та документації із землеустрою [7]. Комплексний план доцільно розробляти на основі концепції інтегрованого розвитку територіальної громади, в якій на основі партисипативного підходу [8] визначено пріоритети її розвитку. Ефективне планування просторового розвитку конкретної територіальної громади неможливе без формування цілісної та взаємоузгодженої системи інформаційних ресурсів, які забезпечують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень, дають змогу оцінювати поточний стан громади, прогнозувати її розвиток і мінімізувати ризики нераціонального використання земель, інфраструктури та інших її ресурсів. Систему інформаційних ресурсів у сфері просторового планування доцільно розглядати як взаємопов'язаний комплекс правових, містобудівних, соціально-економічних, демографічних та інших даних, зокрема і прогнозних розрахунків та експертних оцінок.

Правові інформаційні ресурси. Три законодавчі акти утворюють «трикутник», на якому ґрунтується сучасна реформа територіального планування в Україні: Земельний кодекс України, Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних». Якщо раніше архітектори та землепорядники працювали окремо, то зараз ці закони змушують їх діяти в межах єдиного цифрового та правового поля. Окрім того, інформаційними ресурсами для планування просторового розвитку територіальних громад є Закони України, які, серед іншого, визначають повноваження ОМС і процедурні вимоги до стратегічного планування, наприклад:

- «Про землеустрій»: регулює розробку документації із землеустрою, яка є складовою частиною комплексного плану;
- «Про стратегічну екологічну оцінку»: обов'язковий для проведення відповідної оцінки проєктів документів, які стосуються містобудування або землеустрою;
- «Про Державний земельний кадастр»: регулює внесення відомостей про функціональні зони та обмеження у використанні земель;
- «Про охорону культурної спадщини»: визначає вимоги до історико-архітектурного опорного плану населеного пункту для історичних населених місць України.

Правову інформаційну базу доповнюють підзаконні нормативно-правові акти, а також дотичні галузеві кодекси. Так, у низці постанов Кабінету Міністрів України деталізовано «технічну» сторону планування просторового розвитку територіальних громад, а Водний кодекс України регулює планування прибережних захисних смуг і водоохоронних зон.

У 2025 році законодавство зазнало важливих коректив (зокрема через прийняття Закону № 4321-XI [9]). Відповідні зміни полягають у розширенні та уточненні інформаційної бази просторового планування громад, а також у посиленні ролі Державного земельного кадастру та документації із землеустрою як ключових інформаційних ресурсів для прийняття планувальних рішень, зокрема у випадках розміщення лінійних об'єктів, енергетичної та електронної комунікаційної інфраструктури. Встановлюються підвищені вимоги до прозорості та доступності публічної інформації щодо рішень ОМС у сфері використання земель і розвитку інфраструктури. Термін обов'язкової наявності комплексних планів для всіх громад було відтерміновано до 2028 року. У 2025 році з метою гармонізації національних будівельних норм із міжнародними стандартами та кращими практиками забезпечення універсальної доступності оновлено вимоги до проектування й експлуатації об'єктів будівництва [10], які, серед іншого, регламентують планувальні рішення будівель та організацію територій з погляду забезпечення безбар'єрності простору.

Для належного врахування правових інформаційних ресурсів у процесі планування просторового розвитку територіальних громад потрібно брати до уваги типові проблеми в їх використанні (табл. 1).

Містобудівні інформаційні ресурси. Для планування просторового розвитку громад тепер інформаційні ресурси перестали бути просто місцем зберігання документів. Сьогодні це інтегрована мережа цифрових систем, де дані автоматично синхронізуються між собою. Зокрема основу для прийняття рішень у громадах становлять такі основні містобудівні інформаційні ресурси:

1. Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ) — це централізований ресурс для всієї будівельної галузі України, в якій реєструється вся містобудівна документація. Через ЄДЕССБ видаються містобудівні умови та обмеження, реєструються повідомлення про початок робіт і сертифікати про прийняття в експлуатацію

закінчених будівельних об'єктів. Для територіальної громади ЄДЕССБ дає змогу здійснювати контроль за реальним будівництвом на її території в режимі реального часу.

2. Містобудівний кадастр — спеціалізована інформаційна система, що містить геопросторові дані про забудову та інфраструктуру. На державному рівні забезпечуються єдині стандарти та інтеграція з іншими реєстрами. На місцевому рівні надається інформація (цифрові шари) з мережами (водопровід, газ тощо), червоними лініями вулиць, межами пам'яток архітектури та функціональним зонуванням. Добрим прикладом є реалізація цього підходу Рівненською міською радою [11]. Такий «цифровий двійник» громади дає змогу моделювати розвиток територій до початку фізичних робіт.

3. Державний земельний кадастр (ДЗК) — є важливим джерелом даних про координати меж земельних ділянок, їх цільове призначення, форму власності [12]. Користувач може отримати вкопійовання з картографічної основи, витяг з ДЗК про обмеження у використанні земель та інші документи.

4. Національна інфраструктура геопросторових даних (НІГД) — об'єднує дані різних відомств [13]. Вона дає змогу отримати дані, які не є суто містобудівними, але впливають на планування: межі лісів, водних об'єктів, родовища корисних копалин, дані про стан ґрунтів. Завдяки порталу НІГД посадові особи ОМС та інші фахівці, залучені до планування просторового розвитку громади, можуть накладати різні типи даних (наприклад, зону підтоплення на зону перспективної забудови), щоб уникнути помилок. У період воєнного стану НІГД функціонує в обмеженому режимі з доступом лише для ОМС та органів центральної влади.

5. Геопортالي територіальних громад — власні публічні портали на основі ГІС-технологій, створені деякими громадами (див., наприклад, у [14]). Їх основною метою є підвищення інвестиційної привабливості та прозорості. На таких порталах зазвичай відображаються: вільні земельні ділянки для аукціонів, об'єкти комунальної власності, що здаються

Таблиця 1

Типові проблеми у використанні правових інформаційних ресурсів для планування просторового розвитку територіальних громад

Проблеми	Шляхи запобігання
Документація з просторового розвитку територіальної громади розробляється на тривалий період, а правове регулювання може змінюватися щороку.	Постійний правовий моніторинг; закладання в документи з просторового планування механізмів адаптації.
Брак навичок у посадових осіб ОМС щодо роботи з правовими інформаційними ресурсами.	Навчання працівників ОМС та інших представників громад; підготовка методичних матеріалів.
Не всі посадові особи ОМС мають достатню підготовку у сферах земельного права, містобудівного регулювання, стратегічного планування.	Підвищення кваліфікації; формування міждисциплінарних команд (юрист — архітектор — землепорядник); співпраця з профільними закладами освіти та експертами.

Джерело: систематизував Матвійшин Є.Г.

Таблиця 2

**Типові проблеми у використанні містобудівних інформаційних ресурсів
для планування просторового розвитку територіальних громад**

Проблеми	Шляхи запобігання
Застарілість містобудівної документації.	Поетапне оновлення документації.
Неузгодженість між різними системами.	Регулярна верифікація даних; синхронізація кадастрових і містобудівних ресурсів.
Неточні або неактуальні дані.	Використання аерофотозйомки та супутникових даних.
Нестача фахівців з ГІС і містобудування.	Підвищення кваліфікації працівників ОМС; формування міждисциплінарних команд; партнерство з профільними інституціями та закладами освіти.
Обмежений доступ та низька прозорість.	Відкриття містобудівних даних у форматі відкритого доступу; підготовка публічних онлайн-карт громади; активне залучення громадськості до обговорень.
Різноманітність норм містобудівного законодавства; ризик оскарження документації.	Правова експертиза містобудівних рішень; автоматизація процедур через електронні системи.

Джерело: систематизував Михайлечко В. О.

в оренду, схеми руху громадського транспорту, розташування соціальних об'єктів тощо.

Використання містобудівних інформаційних ресурсів для планування просторового розвитку територіальних громад часом супроводжується деякими проблемами. Пропонуються шляхи їх уникнення (табл. 2).

Соціально-економічні і демографічні дані, прогнози та експертні оцінки. Ефективне планування просторового розвитку територіальних громад ґрунтується також на комплексному використанні достовірних соціально-економічних і демографічних даних, прогнозів та експертних оцінок, що дають змогу враховувати як поточний стан території, так і перспективи її розвитку. Якість планувальних рішень безпосередньо залежить від повноти, актуальності та репрезентативності джерел інформації.

Основним джерелом *соціально-економічних даних* в Україні є офіційна державна статистика, яку формує Державна служба статистики України та її територіальні органи. Вона охоплює показники економічної активності населення, рівня зайнятості та безробіття, структури господарського комплексу, доходів населення, розвитку житлового фонду та соціальної інфраструктури. Важливу роль відіграють також дані ОМС, зокрема інформація про бюджети територіальних громад, програми соціально-економічного розвитку, діяльність комунальних підприємств і реалізацію інфраструктурних проєктів. Доповнюють офіційні статистичні джерела галузеві реєстри центральних органів виконавчої влади (податкові органи, служби зайнятості, органи освіти й охорони здоров'я), а також результати соціологічних досліджень.

Демографічні дані формуються на основі статистичної інформації про чисельність населення, його вікову та статеву структуру, показники народжуваності, смертності та міграційного руху. Для локального рівня суттєвими джерелами інформації є обліки внутрішньо переміщених осіб, дані закладів

освіти та охорони здоров'я, які дозволяють уточнювати реальну демографічну ситуацію та прогнозувати потребу в соціальній інфраструктурі.

Після реформи децентралізації з утворенням нових районів і територіальних громад не організовано збору даних, які раніше формувалися головними управліннями статистики в областях на основі інформації, що надавалася органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємницької діяльності та іншими організаціями, які діяли у відповідних адміністративних одиницях. Актуальним завданням з погляду формування і використання соціально-економічних і демографічних даних для планування просторового розвитку територіальних громад є розвиток муніципальної статистики. Певні досягнення у цій сфері має Львівська область — тут діє «Портал місцевої статистики Львівщини» [15]. Завдяки розвитку муніципальної статистики можна буде отримати коректні дані про соціально-економічну та демографічну ситуацію на рівні територіальних громад. До речі, на основі аналітичного дослідження потреб у статистичній інформації муніципального рівня [16] зроблено висновок, що основною проблемою є відсутність статистичної системної інформації щодо соціальної, демографічної економічної, екологічної та інших сфер життєдіяльності саме на рівні територіальних громад. Узагальнення проблем щодо отримання інформації про соціально-економічну та демографічну ситуацію наведено в табл. 3.

На основі соціально-економічних і демографічних даних формуються *прогнози розвитку територіальних громад*, що є необхідним елементом просторового планування. Прогнозування здійснюється з використанням статистичних та економіко-математичних моделей, екстраполяції наявних тенденцій, а також сценарного підходу [17]. Важливими джерелами прогнозованої інформації, окрім статистичних даних, є стратегії розвитку територіальних громад, регіональні та державні програмні

Таблиця 3

**Типові проблеми у використанні соціально-економічних і демографічних даних
для планування просторового розвитку територіальних громад**

Проблеми	Шляхи запобігання
Статистичні дані не охоплюють рівня територіальних громад і населених пунктів.	Поєднання офіційної статистики з місцевими обстеженнями.
Відсутність актуального перепису населення; значні міграційні процеси (внутрішні та зовнішні).	Використання адміністративних даних (реєстри, освіта, медицина тощо); регулярні локальні демографічні оцінки; застосування прогнозних моделей з кількома сценаріями.
Відсутність інтерактивних платформ; недостатня візуалізація показників.	Інтеграція статистики з ГІС-картами; розробка і використання дашбордів та аналітичних панелей.
Недостатній облік якісних соціальних показників.	Проведення соціологічних опитувань; залучення громадян до збору даних.

Джерело: систематизувала Михайлечко Н.В.

документи, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій, які враховують довгострокові соціально-економічні та демографічні тенденції.

Окреме місце у процесі просторового планування займають *експертні оцінки*, які доповнюють кількісні дані якісним аналізом. Вони формуються на основі висновків фахівців у сфері містобудування, економіки, демографії, соціології та екології, а також шляхом залучення представників місцевого бізнесу, громадських організацій та активних мешканців громади. Експертні оцінки дозволяють врахувати специфіку території, потенційні ризики та можливості розвитку, що не завжди можуть бути відображені у статистичних показниках. Підставами для використання методів на основі експертних оцінок є: брак достовірної інформації про явище; невизначеність середовища, де реалізується просторовий

розвиток громади, дефіцит часу на додаткові дослідження. Методика експертних оцінок дає змогу оцінити якісно нові процеси і явища на основі досвіду, знань та інтуїції спеціалістів. Завдяки цій методиці можна з'ясувати не лише діапазон можливих значень невизначених чинників, але й їх імовірнісний розподіл. На цій основі можуть генеруватися ймовірнісні сценарії просторового розвитку територіальної громади. Експертні оцінки можуть бути індивідуальними та груповими. Перевагами індивідуальних експертних оцінок є: фахова деталізація, оперативність отримання інформації, відсутність групового тиску. Вони особливо корисні для вузькоспеціалізованих рішень. Перевагами групових експертних оцінок є: комплексність і багатомірність, зменшення суб'єктивності, можливість визначення імовірнісного розподілу чинників, підвищення легітимності

Таблиця 4

**Типові проблеми у використанні прогнозів та експертних оцінок
для планування просторового розвитку територіальних громад**

Проблеми	Шляхи запобігання
Високий рівень невизначеності та ризик помилкових прогнозів.	Використання сценарного підходу (оптимістичний, базовий, песимістичний); регулярний перегляд прогнозів; застосування адаптивного планування.
Суб'єктивність експертних оцінок.	Залучення різнопрофільних експертів; застосування методів Delphi, SWOT тощо; анонімізація експертних опитувань.
Формальне використання прогнозів у документах.	Прив'язка прогнозів до конкретних рішень (зонування, інфраструктура тощо); встановлення показників досягнення; моніторинг реалізації прогнозних сценаріїв.
Конфлікт між короткостроковими інтересами (політичними циклами) та довгостроковими прогнозами.	Інституційне закріплення довгострокових стратегій; залучення громадськості.
Нерозуміння прогнозів посадовцями та громадянами.	Візуалізація сценаріїв (карти, графіки, моделі); спрощені аналітичні записки; публічні обговорення прогнозів.
Брак механізмів перевірки та коригування прогнозів і перегляду експертних оцінок.	Регулярні оновлення; порівняння прогнозів із фактичними показниками.

Джерело: систематизував Матвійшин Є.Г.

рішень, оскільки результати групових експертних оцінок легше обґрунтувати у стратегічних документах громади. Для планування просторового розвитку територіальних громад доцільно використовувати індивідуальні експертні оцінки на початкових етапах або для аналізу окремих проблем, а групові — під час формування стратегій, сценаріїв розвитку та ухвалення ключових планувальних рішень.

Попри наявність переваг у використанні різноманітних даних, прогнозів та експертних оцінок для планування просторового розвитку територіальних громад, існує низка проблем у цій сфері. Їх систематизовано в табл. 4.

Наведений опис проблем у використанні різноманітних інформаційних ресурсів і пропозиції щодо їх запобігання можуть бути корисними для ОМС та інших зацікавлених сторін під час планування просторового розвитку територіальних громад і підготовки стратегічних документів на місцевому рівні.

Висновки із цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. Встановлено, що ключовими проблемами інформаційного забезпе-

чення просторового планування залишаються застарілість і фрагментарність даних, неузгодженість між інформаційними системами, дефіцит актуальної соціально-економічної та демографічної статистики на рівні громад, а також обмежена спроможність ОМС у сфері використання складних інформаційних ресурсів. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на подолання цих проблем через розвиток муніципальної статистики, підвищення кваліфікації працівників громад, формування міждисциплінарних команд, використання сценарного та адаптивного підходів до прогнозування. Поєднання кількісних даних із якісними експертними оцінками та прогнозами дозволяє враховувати невизначеність середовища, мінімізувати ризики помилкових рішень і підвищити обґрунтованість планів просторового розвитку. *Подальші перспективи* в цьому напрямку полягають у розвитку муніципальної статистики, інтеграції інформаційних систем, удосконаленні методів прогнозування та впровадженні адаптивного просторового планування з урахуванням безпекових, демографічних і соціально-економічних чинників.

Література

1. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Геоінформаційний аналіз як інструмент оцінки та підвищення конкурентоспроможності територій в умовах розвитку електронного урядування. *Державне будівництво*. 2024. № 2(36). С. 55–67. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-04>
2. Чувпило В., Шевчук С., Гапон С., Нагорна С., Куришко Р. Кадастрові системи та землеустрій у містобудівному проектуванні: оптимізація землекористування та міського планування. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. 84. С. 407–423. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.84.407-423>
3. Дурова Н. В., Кондратюк Д. Ю., Першко Л. О. Геоінформаційні технології територіальних громад в умовах діджиталізації. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11795036>
4. Карпінський Ю., Лященко А., Макаренко Д., Черін А. Національна інфраструктура геопросторових даних України у світовому вимірі: стан та нагальні завдання розвитку і сталого функціонування. *Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва*. 2021. Вип. 1 (41). С. 104–112. URL: <https://zgt.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/15.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Клепко А., Литвиненко Т., Ткаченко І. Відкриті дані для просторового планування територіальних громад. Просторове планування для майбутнього України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (25–26 травня 2023 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 5356. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12848> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Butenko Ye., Vovna M., Prykhodko M. Spatial planning as a tool for managing land resources in territorial communities. *Land management, cadastre and land monitoring*. 2024. 2. Р. 57–71. DOI: <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2024.02.05>
7. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17 лютого 2011 року № 3038-VI (в редакції від 19 грудня 2025 року). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: наказ від 22 вересня 2022 року № 172. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання земельних ділянок для розбудови цифрової інфраструктури : Закон України від 25 березня 2025 року № 4321-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4321-20/print>
10. Про затвердження Зміни № 3 ДБН В.2.2-40:2018: наказ від 20.11.2025 № 1617. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zminy-3-dbn-v22-402018-inkliuzyvnist-budivel-i-sporud-osnovni-polozhennia>
11. Геоінформаційна система Рівненської міської територіальної громади. URL: <https://geo.rv.ua/home> (дата звернення: 09.01.2026).

12. Електронні сервіси земельного кадастру. *Держгеокадастр*. URL: <https://e.land.gov.ua/services> (дата звернення: 07.01.2026).
13. Про НІГД. *Національний геопортал*. URL: <https://nsdi.gov.ua/docs/about/> (дата звернення: 11.01.2026).
14. Білявський М. О. Розробка методики цифрового моделювання землекористувань та землеволодінь громади. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-22>
15. Портал місцевої статистики Львівщини. URL: <https://stat.loda.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2026).
16. Проект USAID «ГОВЕРЛА». Аналіз потреб у місцевій статистиці. Аналітичний звіт. 2024. 127 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/analizpotrebumisceviistatistici.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).
17. Matviishyn Ye., Dziurakh Yu. Forecasting Demographic Changes on Rural Areas in the Regions of Ukraine. *Agrarian Economy*. 2021. 14(1–2). P. 91–102. URL: <http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/index.php/en/archiveeng/53-english/archive/2021-t-14-1-2-en/367-12> (дата звернення: 11.01.2026).

References

1. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. & Sokolova, E. T. (2024). Heoinformatsiyni analiz yak instrument otsinky ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti terytorii v umovakh rozvytku elektronnoho uriaduvannia. *Derzhavne budivnytstvo*. 2(36). 55–67. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-04> [in Ukrainian].
2. Chuvpylo, V., Shevchuk, S., Hapon, S., Nahorna, S. & Kuryshko, R. (2023). Kadastrovi systemy ta zemleustrii u mistobudivnomu proektuvanni: optymizatsiia zemlekorystuvannia ta miskoho planuvannia. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*. 84. 407–423. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.84.407-423> [in Ukrainian].
3. Durova, N. V., Kondratiuk, D. Yu. & Pershko, L. O. Heoinformatsiini tekhnolohii terytorialnykh hromad v umovakh didzhitalizatsii. *Akademichni vizii*. 2024. 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11795036> [in Ukrainian].
4. Karpinskyi, Yu., Liashchenko, A., Makarenko, D. & Cherin, A. (2021). Natsionalna infrastruktura heoprosorovykh danykh Ukrainy u svitovomu vymiri: stan ta nahalni zavdannia rozvytku i staloho funktsionuvannia. *Suchasni dosiahnennia heodezychnoi nauky ta vyrobnytstva*. 1(41). 104–112. URL: <https://zgt.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/15.pdf> [in Ukrainian].
5. Kliepko, A., Lytvynenko, T. & Tkachenko, I. (2023). Vidkryti dani dlia prostorovoho planuvannia terytorialnykh hromad. In *Prostoro ve planuvannia dlia maibutnoho Ukrainy* (pp. 53–56). Yuri Kondratiuk National University. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12848> [in Ukrainian].
6. Butenko, Ye., Vovna, M. & Prykhodko, M. (2024). Spatial planning as a tool for managing land resources in territorial communities. *Land management, cadastre and land monitoring*. 2. 57–71. <https://doi.org/10.31548/zemleustriy2024.02.05>
7. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). *Zakon Ukrainy "Pro rehuliuвання mistobudivnoi diialnosti"* (No. 3038-VI, z redaktsiieiu vid 19 hrudnia 2025 roku). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> [in Ukrainian].
8. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2022). *Poriadok formuvannia Kontseptsii intehrovanoho rozvytku terytorii terytorialnoi hromady* (Nakaz No. 172 vid 22 veresnia 2022 roku). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2025). *Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vykorystannia zemelnykh dilianok dlia rozbudovy tsyfrovoy infrastruktury"* (No. 4321-IX vid 25 bereznia 2025 roku). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4321-20/print> [in Ukrainian].
10. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. (2025). *Pro zatverdzhennia Zminy No. 3 DBN V.2.2–40:2018 "Inklyuzyvnist budivel i sporud. Osnovni polozhennia"* (Nakaz No. 1617 vid 20 lystopada 2025 roku). URL: <https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zminy-3-dbn-v22-402018-inklyuzyvnist-budivel-i-sporud-osnovni-polozhennia> [in Ukrainian].
11. Heoinformatsiina systema Rivnenskoï miskoi terytorialnoi hromady. (n.d.). URL: <https://geo.rv.ua/home> [in Ukrainian].
12. Derzhheokadastr. (n.d.). *Elektronni servisy zemelnogo kadastru*. URL: <https://e.land.gov.ua/services> [in Ukrainian].
13. Natsionalnyi heoportel. (n.d.). *Pro Natsionalnu infrastrukturu heoprosorovykh danykh (NIGD)*. URL: <https://nsdi.gov.ua/docs/about/> [in Ukrainian].
14. Biliavskiy, M. O. (2025). Rozrobka metodyky tsyfrovoho modeliuvannia zemlekorystuvan ta zemlevolodin hromady. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 1. 133–139. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-22> [in Ukrainian].
15. Portal mistsevoi statystyky Lvivshchyny. (n.d.). <https://stat.loda.gov.ua/> [in Ukrainian].
16. Analiz potreb u mistsevi statystytsi. *Analitichnyi zvit*. Projekt USAID "HOVERLA". 2024. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/analizpotrebumisceviistatistici.pdf> [in Ukrainian].
17. Matviishyn, Ye. & Dziurakh, Yu. (2021). Forecasting Demographic Changes on Rural Areas in the Regions of Ukraine. *Agrarian Economy*. 14(1–2). 91–102. URL: <http://agrarianeconomy.lnup.edu.ua/index.php/en/archiveeng/53-english/archive/2021-t-14-1-2-en/367-12>

Дата першого надходження статті до видання: 11.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

Поспелова Тетяна Вадимівна

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Pospelova Tetiana

*Doctor in Public Administration, Associate Professor,
Professor at the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-8927-3026*

Панченко Алла Гнатівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Panchenko Alla

*PhD in Public Administration, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0000-0002-4757-0583*

Юрійчук Іван Ярославович

*старший викладач кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

Yuriichuk Ivan

*Senior Lecturer of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
ORCID: 0009-0002-3328-142X*

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11897

ДЕРЖАВНА ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ

STATE EDUCATIONAL POLICY FOR GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS UNDER MARTIAL LAW: MANAGEMENT CHALLENGES AND SYSTEM RESILIENCE

Анотація. Вступ. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України зумовила глибокі трансформації у функціонуванні системи загальної середньої освіти, яка в умовах воєнного стану набула ознак критичної соціальної інфраструктури. Масштабні інфраструктурні втрати, масове внутрішнє переміщення учнів і педагогічних працівників, зміна форматів організації освітнього процесу та зростання психосоціальних ризиків актуалізували необхідність



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

переосмислення державної освітньої політики з позицій антикризового управління та забезпечення стійкості системи. За таких умов освітня політика виконує не лише розвиткову, а й стабілізаційну функцію, спрямовану на збереження безперервності навчання, людського потенціалу та соціальної згуртованості.

Мета. Метою статті є обґрунтування управлінських викликів реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та визначення ключових компонентів забезпечення стійкості освітньої системи з урахуванням інфраструктурних, управлінсько-координаційних і психосоціальних чинників.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували: офіційні статистичні та аналітичні дані Міністерства освіти і науки України щодо пошкоджених і зруйнованих закладів освіти; звіти та аналітичні матеріали OECD, UNESCO та UNICEF, зокрема щодо освітніх втрат і психосоціального стану дітей та педагогів; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері державної освітньої політики, кризового та адаптивного публічного управління. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації (для аналізу підходів до державної освітньої політики та стійкості системи), аналізу і синтезу (для виокремлення ключових управлінських викликів і компонентів стійкості), логічного узагальнення (для формулювання висновків і визначення напрямів подальших досліджень).

Результати. У статті доведено, що реалізація державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається в ситуації повторюваних кризових впливів, що потребує переходу від традиційних стабілізаційних підходів до логіки забезпечення стійкості системи. Обґрунтовано, що стійкість системи загальної середньої освіти формується через взаємодію трьох ключових контурів: інфраструктурно-організаційного (збереження та адаптація освітньої мережі), управлінсько-координаційного (адаптивні управлінські рішення, міжінституційна взаємодія, організаційне навчання) та психосоціального (підтримка психологічної стійкості учасників освітнього процесу). Показано, що ігнорування психосоціального виміру знижує загальну спроможність системи підтримувати базові функції та відновлюватися навіть за наявності ресурсної підтримки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторів управлінської та психосоціальної стійкості системи загальної середньої освіти, а також з аналізом ефективності державної освітньої політики на рівні територіальних громад у процесі воєнного та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: державна освітня політика, загальна середня освіта, воєнний стан, стійкість системи, антикризове управління, психосоціальний вимір.

Summary. Introduction. The full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine has caused profound transformations in the functioning of the general secondary education system, which under martial law has acquired the characteristics of critical social infrastructure. Large-scale infrastructural losses, mass internal displacement of students and teachers, changes in the formats of educational provision, and the escalation of psychosocial risks have intensified the need to reconsider state education policy from the perspective of crisis management and system resilience. Under these conditions, education policy performs not only a developmental but also a stabilising function aimed at ensuring continuity of learning, preservation of human capital, and social cohesion.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the managerial challenges of implementing state education policy with regard to general secondary education institutions under martial law and to identify the key components of ensuring the resilience of the education system, taking into account infrastructural, managerial-coordination, and psychosocial factors.

Materials and Methods. The research materials include official statistical and analytical data of the Ministry of Education and Science of Ukraine on damaged and destroyed educational institutions; reports and analytical materials of the OECD, UNESCO, and UNICEF, particularly those addressing learning losses and the psychosocial condition of children and teachers; as well as scholarly works of domestic and international researchers in the fields of state education policy and crisis-adaptive public management. The study employs methods of theoretical generalisation and systematisation (to analyse approaches to state education policy and system resilience), analysis and synthesis (to identify key managerial challenges and components of resilience), and logical generalisation (to formulate conclusions and outline directions for further research).

Results. The article demonstrates that the implementation of state education policy regarding general secondary education institutions under martial law takes place in a context of recurring crisis impacts, which necessitates a shift from traditional stabilisation approaches to a resilience-oriented governance logic. It is substantiated that the resilience of the general secondary education system is formed through the interaction of three key dimensions: infrastructural-organisational (preservation and adaptation of the educational network), managerial-coordination (adaptive management decisions, inter-institutional coordination, and organisational learning), and psychosocial (supporting the psychological resilience of participants in the educational process). The study shows that neglecting the psychosocial dimension significantly reduces the overall capacity of the system to maintain its core functions and recover, even in the presence of sufficient material resources.

Prospects. Future research prospects include the development of indicators for assessing managerial and psychosocial resilience of the general secondary education system, as well as the analysis of the effectiveness of state education policy at the level of territorial communities during wartime and post-war recovery.

Key words: state education policy, general secondary education, martial law, system resilience, crisis management, psychosocial dimension.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України та запровадження воєнного стану радикально змінили умови реалізації державної освітньої політики, зокрема у сфері загальної середньої освіти. Заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах тривалої безпекової нестабільності, що вимагає від системи публічного управління не лише оперативного реагування, а й переосмислення управлінських підходів до забезпечення безперервності освітнього процесу.

У програмних документах державного рівня освіта визначається як критично важлива складова національної стійкості та відновлення країни в умовах війни [1]. Водночас аналіз урядових звітів і аналітичних матеріалів засвідчує, що чинні механізми реалізації державної освітньої політики не повною мірою адаптовані до тривалих кризових умов [2]. Зокрема, у звітах Рахункової палати України акцентується на проблемах координації управлінських рішень у сфері освіти, фрагментарності фінансових інструментів та нерівномірності управлінської спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану [3].

Емпіричні оцінки міжнародних організацій також підкреслюють, що в країнах, які перебувають у стані воєнного конфлікту або постконфліктного відновлення, ключовими ризиками для системи загальної середньої освіти є не лише матеріальні втрати, а й обмежена інституційна здатність органів публічної влади забезпечувати узгоджене та гнучке управління освітньою мережею. У звітах OECD та UNESCO наголошується, що традиційні ієрархічні моделі управління освітою в умовах криз виявляються малоефективними без запровадження адаптивних та антикризових управлінських механізмів [4; 5].

Окремої уваги потребує психосоціальний вимір функціонування закладів загальної середньої освіти, який у воєнних умовах набуває управлінського значення. Аналітичні матеріали UNICEF та інших міжнародних партнерів вказують на необхідність інтеграції психосоціальної підтримки у систему управління освітою як передумови збереження стійкості освітнього середовища та запобігання професійному виснаженню педагогічних і управлінських кадрів [6].

Таким чином, наявні програмні документи та якісні емпіричні оцінки свідчать, що проблеми реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану мають комплексний управлінський характер і пов'язані з недостатньою адаптацією управлінських механізмів до тривалих кризових викликів. Це зумовлює необхідність наукового аналізу управлінських викликів воєнного періоду та обґрунтування механізмів реагування, здатних забезпечити стійкість і керованість системи загальної середньої освіти..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та реалізації державної освітньої політики перебувають у фокусі

уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі публічного управління та адміністрування. Теоретико-методологічні засади державної політики у сфері освіти ґрунтовно розкрито у працях І. Бех, Л. Гриневич, В. Кремень, О. Ляшенко, О. Савченко, які обґрунтовують стратегічну роль освіти як ключового чинника суспільного розвитку та формування людського капіталу [7–10].

Окрему групу наукових праць становлять дослідження, присвячені управлінню закладами загальної середньої освіти в умовах реформування та децентралізації. Так, Л. Калініна, О. Марчак, О. Локшина аналізують трансформацію управлінських функцій у сфері загальної середньої освіти, зростання ролі місцевого самоврядування та посилення автономії закладів освіти [10; 11]. Проблема реалізації концепції Нової української школи знайшла відображення у працях О. Савченко, І. Беха, Н. Бібік, де основна увага зосереджується на змісті освітніх змін, компетентнісному підході та оновленні освітнього середовища [12]. Водночас управлінський аспект упровадження зазначених реформ у багатьох дослідженнях розглядається опосередковано, без комплексного аналізу управлінських рішень, що забезпечують практичну реалізацію державної освітньої політики.

Зарубіжні наукові дослідження та аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема OECD та UNESCO, акцентують увагу на необхідності посилення інституційної спроможності органів публічного управління у сфері освіти, застосуванні доказових підходів до формування політики та забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями і механізмами їх реалізації [4; 5; 6]. У цих матеріалах підкреслюється, що трансформація системи загальної середньої освіти потребує не лише зміни освітніх стандартів, а й удосконалення управлінських моделей та процедур прийняття рішень.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що попри ґрунтовні напрацювання у сфері державної освітньої політики та управління загальною середньою освітою, недостатньо дослідженим залишається питання визначення управлінських викликів і розробка адаптивних антикризових рішень, спрямованих на підвищення стійкості, керованості та безперервності функціонування системи загальної середньої освіти, що і зумовлює наукову новизну та спрямованість даної статті.

Метою статті є науково обґрунтований аналіз реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та системних трансформацій, а також визначення управлінських викликів і розробка адаптивних антикризових рішень, спрямованих на підвищення стійкості, керованості та безперервності функціонування системи загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація державної освітньої політики щодо за-

кладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається за принципово нових управлінських обставин, що характеризуються поєднанням безпекових загроз, інфраструктурних втрат, демографічних зрушень і глибоких психосоціальних наслідків війни. За цих умов система загальної середньої освіти перестає бути виключно об'єктом галузевого регулювання і набуває ознак критичної соціальної інфраструктури, стійкість якої безпосередньо залежить від якості управлінських рішень [1].

Масштаби інфраструктурних втрат у сфері освіти створили безпрецедентне управлінське навантаження на систему публічного управління. За офіційними даними Міністерства освіти і науки України, станом на кінець 2024 року внаслідок бойових дій було пошкоджено понад 3,5 тис. закладів освіти, з яких понад 400 закладів загальної середньої освіти зруйновано повністю [13]. У публічно-управлінському вимірі ці втрати означають не лише необхідність відновлення матеріальної бази, а й перегляд мережі закладів освіти, релокацію освітнього процесу, зміну логістики управління та ухвалення рішень у режимі нормативно-оперативної адаптації, що виходить за межі довоєнних управлінських сценаріїв.

Нестабільність інфраструктури безпосередньо вплинула на організацію освітнього процесу. За даними МОН України, у 2023–2024 навчальному році лише близько 35–40% закладів загальної середньої освіти мали можливість працювати в очному форматі на постійній основі, тоді як інші функціонували у змішаному або дистанційному режимі залежно від безпекової ситуації [13]. Така варіативність форм навчання свідчить про відсутність універсальної моделі управління освітньою мережею в умовах війни та зумовлює необхідність гнучких управлінських механізмів, здатних враховувати локальні умови функціонування закладів освіти.

Додатковим чинником управлінської нестабільності стало масове внутрішнє переміщення населення. Внаслідок війни понад 1,2 млн. учнів були змушені змінити місце навчання або формат освітнього процесу, що призвело до фрагментації освітніх траєкторій і нерівномірного перерозподілу навантаження між територіальними громадами [4]. У громадах прийому це зумовило зростання кількості учнів у класах, кадрові диспропорції та додаткове навантаження на управлінські структури, тоді як у громадах вибуття — ризики деградації освітньої мережі. Зазначені процеси оголили обмеженість уніфікованих підходів до управління освітою та актуалізували потребу в диференційованих механізмах реагування з боку державної освітньої політики.

Управлінські виклики воєнного періоду посилюються істотними фінансовими диспропорціями. За результатами аудитів Рахункової палати України, чинні механізми фінансування освіти в умовах воєнного стану не завжди корелюють з реальним навантаженням на мережу закладів загальної се-

редньої освіти та кількістю внутрішньо переміщених осіб у громадах [3]. Це призводить до ситуації, коли органи місцевого самоврядування несуть підвищену відповідальність за забезпечення безперервності освітнього процесу без адекватного ресурсного підкріплення, що знижує управлінську спроможність на місцевому рівні.

В умовах децентралізації саме місцевий рівень управління та керівники закладів загальної середньої освіти стали ключовими суб'єктами реалізації державної освітньої політики. Водночас, як зазначається в аналітичних звітах OECD [4] та UNESCO [5], у кризових і воєнних умовах передача повноважень без належного посилення інституційної та кадрової спроможності створює ризики фрагментації політики та зниження її ефективності. Український досвід підтверджує цю закономірність: управлінські рішення дедалі частіше ухвалюються в умовах високої невизначеності, часових обмежень і дефіциту управлінських ресурсів.

Окремим, але системоутворюючим чинником реалізації державної освітньої політики в умовах воєнного стану є психосоціальний вимір управління. За оцінками UNICEF (2023–2024), понад 60% дітей шкільного віку в Україні перебувають у стані тривалого психологічного стресу, тоді як серед педагогічних і управлінських працівників фіксується зростання симптомів емоційного виснаження та професійного вигорання. У площині публічного управління ці процеси трансформуються у зниження управлінської передбачуваності, підвищення ризиків кадрових втрат і ослаблення інституційної стійкості закладів освіти [6].

Ігнорування психосоціальних чинників у процесі ухвалення управлінських рішень призводить до розриву між формально задекларованими цілями державної освітньої політики та реальними можливостями їх реалізації. За цих умов психосоціальна стабілізація освітнього середовища має розглядатися не як допоміжний гуманітарний захід, а як управлінський механізм реагування, що забезпечує збереження кадрового потенціалу, підтримку керованості та стійкості системи загальної середньої освіти.

Сукупність наведених емпіричних даних дозволяє стверджувати, що проблеми реалізації державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану мають чітко виражений управлінський характер. Вони проявляються у розриві між стратегічними цілями освітніх реформ і реальними можливостями їх практичної реалізації, недостатній узгодженості управлінських рішень різних рівнів влади та обмеженій здатності системи освіти швидко адаптуватися до кризових умов.

У цьому контексті актуалізується необхідність переходу від переважно нормативно-регулятивної моделі державної освітньої політики до адаптивної антикризової моделі управління, орієнтованої на забезпечення стійкості системи загальної середньої

освіти. Така модель має передбачати чіткі антикризові протоколи, диференційовані механізми державної підтримки територіальних громад, розвиток управлінських компетентностей керівників ЗЗСО та інституціоналізацію психосоціальної складової управління освітнім середовищем. Саме в цій площині зосереджується потенціал удосконалення державної освітньої політики в умовах тривалих воєнних та соціальних трансформацій.

Адаптивну антикризову модель управління реалізацією державної освітньої політики щодо ЗЗСО слід розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, механізмів і інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності, керованості та відновлюваності функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та тривалих кризових трансформацій.

Адаптивна антикризова модель управління у сфері загальної середньої освіти визначається як динамічна управлінська система, що поєднує централізовану державну координацію з децентралізованою оперативною автономією суб'єктів управління освітою та передбачає гнучке коригування управлінських рішень залежно від безпекових, ресурсних і соціально-психологічних умов функціонування освітньої мережі.

Структурно дана модель включає чотири взаємопов'язані блоки, кожен з яких виконує специфічні функції в умовах воєнного стану (рис. 1).

Перший — нормативно-регуляторний блок, який забезпечує правову адаптацію освітньої політики до умов надзвичайної ситуації. Його функціонування передбачає оперативне оновлення нормативно-правових актів, спрощення управлінських процедур, запровадження тимчасових регуляторних режимів для закладів освіти, що працюють у зоні підвищених ризиків або релокації. На відміну від довоєнної моделі, де домінував принцип жорсткої регламентації, антикризовий підхід ґрунтується на принципі регуляторної гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміну безпекової ситуації.

Другий — інституційно-управлінський блок, який охоплює систему взаємодії між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та керівниками закладів загальної середньої освіти. В умовах війни цей блок набуває вирішального значення, оскільки саме на місцевому рівні зосереджується основний тягар забезпечення функціонування освітньої мережі. Адаптивна модель передбачає чітке розмежування стратегічних і оперативних управлінських рішень: держава формує рамкові політичні пріоритети та гарантує ресурсну підтримку, тоді як місцеві органи управління освітою та керівники ЗЗСО отримують розширену автономію у виборі форм організації освітнього процесу.

Третій — ресурсно-фінансовий блок, спрямований на забезпечення стійкості освітньої системи в умовах обмежених і нестабільних ресурсів. У ме-



Рис. 1. Адаптивна антикризова модель управління в освіті

Джерело: складено авторами

жах антикризової моделі фінансування освіти має ґрунтуватися на принципах диференційованої підтримки, пріоритетності критичних потреб та гнучкого перерозподілу ресурсів між громадами залежно від рівня безпекових загроз і кількості внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід істотно відрізняється від довоєнної практики рівномірного фінансування і дозволяє знизити ризики руйнування освітньої мережі в найбільш уразливих регіонах.

Четвертий — психосоціально-стабілізаційний блок, який є принципово новим елементом державної освітньої політики в умовах війни. Його завданням є інтеграція психосоціальної підтримки учнів, педагогів і управлінського персоналу у систему управління закладами освіти. У межах адаптивної антикризової моделі психосоціальна стабілізація розглядається не як допоміжна функція, а як структурний чинник стійкості освітньої системи, що безпосередньо впливає на управлінську ефективність і безперервність освітнього процесу.

Функціонування адаптивної антикризової моделі управління передбачає поетапну логіку дій залежно від рівня загострення кризових факторів. У фазі гострої безпекової загрози пріоритетом є збереження життя та мінімізація освітніх втрат, що обумовлює перехід до дистанційних або змішаних форматів навчання. У фазі відносної стабілізації акцент зміщується на відновлення управлінських процесів, підтримку кадрового потенціалу та планування розвитку освітньої мережі з урахуванням післявоєнних потреб.

Таким чином, адаптивна антикризова модель управління реалізацією державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти дозволяє подолати обмеження традиційних управлінських підходів та сформувати цілісну систему управлінських рішень, здатну забезпечити стійкість, керованість і відновлюваність освітньої системи в умовах воєнного стану. Запровадження такої моделі створює підґрунтя для переходу від реактивного управління освітою до проактивної державної політики, орієнтованої на довгострокову стабільність і розвиток людського капіталу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що реалізація державної освітньої політики щодо закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану відбувається в ситуації системної управлінської нестабільності, зумовленої інфраструктурними втратами, демографічними зрушеннями, ресурсними обмеженнями та психосоціальними наслідками війни. За цих умов традиційні нормативно-регулятивні підходи до управління освітою виявилися недостатньо ефективними.

Обґрунтовано, що ключові проблеми функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах війни мають управлінський характер і проявляються у фрагментарності управлінських рішень, асиметрії управлінської спроможності територіальних громад та обмеженій адаптивності механізмів реалізації державної освітньої політики.

Доведено доцільність переходу до адаптивної антикризової моделі управління, яка поєднує нормативно-оперативну адаптацію, диференційовану ресурсну підтримку, посилення інституційної координації та розширення управлінської автономії на місцевому рівні, що дозволяє підвищити керованість і стійкість системи загальної середньої освіти в умовах високої невизначеності.

Встановлено, що психосоціальний вимір є структурним чинником управлінської стійкості системи загальної середньої освіти, а його ігнорування знижує ефективність управлінських рішень і посилює ризики кадрових втрат, що обґрунтовує доцільність інтеграції психосоціальної стабілізації як повноцінного механізму реагування державної освітньої політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням ефективності впровадження адаптивної антикризової моделі управління на рівні конкретних територіальних громад, а також з розробкою індикаторів вимірювання управлінської та психосоціальної стійкості системи загальної середньої освіти в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Література

1. План відновлення України. Освіта і наука (проект). *Міністерство освіти і науки України*. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadskeobgovorennya/2022/08/19/HO.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf> (дата звернення: 04.01.2026).
2. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. Київ : МОН України, 2022. URL: <https://fls.udau.edu.ua/assets/files/2023/stara-fignya/inform-analityc.zbirn-osvita.ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 04.01.2026).
3. Річні звіти рахункової палати України. URL: <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524> (дата звернення: 02.01.2026).
4. Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies. OECD, 2023. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/recovering-lost-learning-opportunities-in-ukraine-c10085eb-en.pdf> (дата звернення: 04.01.2026).
5. Education for Ukrainian refugee learners in European host countries. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education> (дата звернення: 04.01.2026).

6. Situation Analysis of Children in Ukraine 2024. *UNICEF*. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024> (дата звернення: 04.01.2026).
7. Бех І.Д. Особистісноорієнтоване виховання: теорія і технологія. Київ : Либідь, 2008. 256 с.
8. Гриневич Л.М. Освіта в контексті суспільних трансформацій. Київ : Освіта України, 2020. 284 с.
9. Кремень В.Г. Філософія освіти. Київ : Знання, 2018. 432 с.
10. Локшина О.І., Ляшенко О.І. Міжнародні порівняльні дослідження якості освіти: методологія та результати. Київ : Педагогічна думка, 2020. 240 с.
11. Калініна Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія. К. : Інформавтор, 2008. 472 с.
12. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи : метод. матеріали / за заг. ред. М. Грищенка. Київ : МОН Укр., 2016. — 40 с.
13. Інтерактивна мапа пошкоджених і зруйнованих закладів освіти України внаслідок збройної агресії РФ. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Ukraine Recovery Plan: Education and Science (draft)*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadskeobgovorennya/2022/08/19/HO.projekt.Planu.vidnovl.Osvi.nauky-19.08.2022.pdf>
2. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022). *Education of Ukraine under Martial Law: Information and Analytical Collection*. Kyiv. Retrieved from <https://fls.udau.edu.ua/assets/files/2023/stara-fignya/inform-analityc.zbirn-osvita.ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>
3. Accounting Chamber of Ukraine. (n.d.). *Annual reports*. Retrieved from <https://rp.gov.ua/Activity/Reports/?id=2524>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies*. Retrieved from <https://www.oecd.org/ukraine/recovering-lost-learning-opportunities-in-ukraine-c10085eb-en.pdf>
5. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (n.d.). *Education for Ukrainian refugee learners in European host countries*. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/ukraine-war/education>
6. United Nations Children's Fund (UNICEF). (2024). *Situation Analysis of Children in Ukraine 2024*. Retrieved from <https://www.unicef.org/ukraine/en/reports/sitan2024>
7. Bekh, I. D. (2008). *Personality-oriented education: Theory and technology*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
8. Hrynevych, L. M. (2020). *Education in the context of social transformations*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
9. Kremen, V. H. (2018). *Philosophy of education*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
10. Lokshyna, O. I., & Liashenko, O. I. (2020). *International comparative studies of education quality: Methodology and results*. Kyiv: Pedahohichna Dumka [in Ukrainian].
11. Kalinina, L. M. (2008). *Information management of general secondary education institutions: Systems, processes, technologies*. Kyiv: Informavtodor [in Ukrainian].
12. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2016). *The New Ukrainian School: Conceptual principles of secondary school reform* (M. Hryshchenko, Ed.). Kyiv [in Ukrainian].
13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (n.d.). *Interactive map of damaged and destroyed educational institutions of Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation*. Retrieved from <https://saveschools.in.ua/>

Дата першого надходження статті до видання: 15.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 351:005.95(4-67ЄС)(477)

Бачинський Остап-Степан Ярославович

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту

Національного університету «Львівська політехніка»

Bachynskiy Ostap-Stepan

Postgraduate Student of the

Department of Administrative and Financial Management

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0002-4652-5403

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11813

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

EUROPEAN PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: LESSONS FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності державного управління в Україні в умовах євроінтеграції, реформування державної служби та цифрової трансформації публічного сектору. Посилення ролі людського капіталу, формування етичної культури управління й перехід до аналітично орієнтованих HR-процесів вимагають переосмислення кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Європейські країни демонструють високі результати у сфері професіоналізації публічної служби завдяки впровадженню стратегічного управління людськими ресурсами, компетентнісного підходу, безперервного навчання та цифрових технологій, що актуалізує необхідність їх адаптації до українських реалій.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз і узагальнення європейських практик управління персоналом у публічному секторі та обґрунтування шляхів їх адаптації для вдосконалення кадрової політики й підвищення результативності системи державного управління України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано порівняльно-аналітичний, системний і структурно-функціональний методи, що забезпечили комплексне вивчення європейських моделей Human Resource Management (далі – HRM), зокрема стратегічного управління людськими ресурсами (далі – SHRM), компетентнісного підходу (далі – CBA), етичного лідерства (далі – PSL) і концепції безперервного навчання (далі – LLL). Матеріалами дослідження є наукові публікації, присвячені управлінню персоналом у публічному секторі та адаптації європейських практик у різних країнах Європи.

Результати дослідження. Проаналізовано еволюцію підходів до управління персоналом у країнах ЄС та виявлено, що сучасна європейська кадрова політика орієнтована на стратегічність, прозорість і результативність. З'ясовано, що в Україні сформовано основи сучасної HRM-системи, проте спостерігаються проблеми фрагментарності нормативного регулювання, недостатньої цифровізації HR-процесів, низької інтеграції HR-аналітики (далі – HRDA) у процес ухвалення рішень та обмеженої мобільності кадрів. Доведено, що впровадження європейських практик вимагає створення єдиної HRM-платформи, розвитку національного каталогу компетенцій, посилення етичного лідерства, системи мотивації та інституціоналізації політик інклюзії (далі – DEI).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності управління персоналом та вивченні впливу розвитку кадрового потенціалу на стійкість державних інституцій і рівень суспільної довіри до влади.

Ключові слова: державна служба, кадрова стратегія, професіоналізація, інституційна спроможність, цифровізація управління, компетенції, доброчесне лідерство.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Summary. Introduction. The relevance of the research is determined by the need to enhance the efficiency of public administration in Ukraine amid European integration, civil service reform, and digital transformation of the public sector. Strengthening the role of human capital, developing an ethical management culture, and transitioning toward data-driven HR processes require rethinking personnel policy in line with European standards. European countries demonstrate significant achievements in professionalizing the civil service through the implementation of strategic human resource management, competency-based approaches, continuous learning, and digital technologies, which highlights the necessity of adapting these practices to the Ukrainian context.

Purpose of the study. The purpose of the article is to analyze and generalize European practices of human resource management in the public sector and to substantiate the ways of their adaptation to improve personnel policy and enhance the effectiveness of Ukraine's public administration system.

Materials and methods. The study uses comparative-analytical, systematic, and structural-functional methods, which ensured a comprehensive study of European models of Human Resource Management (hereinafter referred to as HRM), in particular strategic human resource management (hereinafter referred to as SHRM), competency-based approach (hereinafter referred to as CBA), ethical leadership (hereinafter referred to as PSL), and the concept of lifelong learning (hereinafter referred to as LLL). The research materials consist of scientific publications devoted to human resource management in the public sector and the adaptation of European practices in various European countries.

Results of the study. The evolution of approaches to human resource management in EU countries has been analyzed, revealing that modern European human resource policy is focused on strategy, transparency, and effectiveness. It has been established that the foundations of a modern HRM system have been laid in Ukraine, but there are problems with fragmented regulatory oversight, insufficient digitization of HR processes, low integration of HR analytics (hereinafter HRDA) into the decision-making process, and limited staff mobility. It has been proven that the implementation of European practices requires the creation of a unified HRM platform, the development of a national competency catalog, the strengthening of ethical leadership, a motivation system, and the institutionalization of inclusion policies (hereinafter referred to as DEI).

Prospects for further research lie in developing a system of quantitative indicators for assessing the effectiveness of personnel management and studying the impact of human resource development on the stability of state institutions and the level of public trust in the authorities.

Key words: civil service, personnel strategy, professionalization, institutional capacity, digital governance, competencies, integrity-based leadership.

Постановка проблеми. Проблематика вдосконалення системи управління персоналом у публічному секторі України набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграційного курсу держави, реформування державної служби та децентралізації влади. Сучасні виклики, зумовлені війною Росії проти України, масштабними міграційними процесами, цифровізацією публічних послуг і необхідністю швидкої відбудови державних інституцій, актуалізують потребу у формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на результативність, етичність і професіоналізм державних службовців. Європейські практики управління персоналом, побудовані на принципах компетентнісного підходу, меритократії, оцінювання результатів діяльності, лідерства та неперервного професійного розвитку, можуть слугувати орієнтиром для вдосконалення національної моделі кадрової політики у сфері публічного управління. Застосування таких підходів передбачає не лише адаптацію інструментів добору, мотивації та навчання персоналу, а й трансформацію управлінського мислення в напрямі стратегічного управління людським капіталом як важливим ресурсом державної ефективності. Отже, дослідження європейського досвіду управління персоналом у публічному секторі та визначення можливостей його імплементації в українських умовах має як теоретичне, так і прикладне значення, спрямоване на підвищення інституційної спроможності органів

влади та формування професійної, мотивованої й доброчесної державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд літератури свідчить, що науковці розглядають концептуальні, нормативно-інституційні, інноваційно-технологічні та стратегічні аспекти трансформації кадрової політики України у контексті інтеграції до європейського адміністративного простору. Зокрема, Є. Хорошилов визначає, що ефективність кадрової політики держави безпосередньо залежить від рівня стратегічного планування людських ресурсів і відповідності управлінських практик європейським стандартам [1]. Дослідниця Н. Волкова наголошує, що стратегічне управління персоналом публічної служби має базуватися на принципах відкритості, підзвітності та компетентнісного розвитку, що відповідає цінностям ЄС [2]. Значення формування сучасної кадрової культури державної служби, орієнтованої на розвиток гнучких навичок і результативність, підкреслює О. Маковоз [3]. Тенденції гуманізації HRM демонструють Е. Лосева та І. Дашко, акцентуючи на важливості мотиваційних програм, корпоративної етики та соціальної відповідальності в публічному секторі [4].

У межах інституційного та нормативного забезпечення впровадження європейських HR-стандартів у публічному секторі К. Коцюба розглядає технологічну трансформацію кадрових процесів як елемент

інституційного механізму міжвідомчої взаємодії, акцентуючи на важливості цифрових інструментів управління персоналом [5]. Виклики гармонізації національної кадрової політики з європейськими стандартами, зокрема щодо етики державної служби, відкритості процедур і професійної незалежності службовців, досліджує Д. Сухий [6]. Напрями реформування публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору аналізують Я. Галич та О. Могиль, підкреслюючи роль кадрової компетентності в забезпеченні інституційної стійкості [7].

Інноваційно-технологічні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі становлять окремий важливий аспект досліджень. Так, О. Шевчук і співавтори аналізують запровадження таких інноваційних HR-технологій у державній службі, як автоматизовані системи рекрутингу, дистанційне навчання та електронна оцінка ефективності [8]. Вплив сучасного рівня демократичних трансформацій на перспективи реформи публічного управління вивчає С. Ганущин [9]. Науковиця Е. Кніс і колеги (E. Knies et al.) доводять, що контекстуальні чинники, зокрема політичні, культурні та соціальні, істотно впливають на результативність HR-стратегій у публічному секторі, що має значення для адаптації цифрових рішень у державному управлінні [10]. Порівняльний аналіз тенденцій HRM у приватному та державному секторах Центрально-Східної Європи здійснюють Й. Поор і співавтори (J. Roór et al.), виявляючи спільні риси цифровізації кадрових систем [11]. Дослідники Ф. Краваріті (F. Kravariti) та К. Джонстон (K. Johnston) підкреслюють, що технологічні зміни потребують переосмислення підходів до управління талантами й навчання державних службовців [12]. Потенціал штучного інтелекту в управлінні персоналом державного сектору ЄС вивчають С. Ван Ноорт (S. Van Noordt) і Г. Мізурака (G. Misuraca), розкриваючи можливості прогнозування кадрових потреб і вдосконалення HR-аналітики [13].

Стратегічні, інноваційні та соціально-відповідальні аспекти управління людськими ресурсами в публічному секторі також є важливим напрямом досліджень. Зокрема, А. Папа та колеги (A. Papa et al.) підкреслюють, що інноваційна результативність організацій зростає за умови ефективного управління знаннями, утримання працівників і розвитку кадрових практик, що забезпечують сталість управлінських процесів [14]. Концепцію «green HRM», що базується на поєднанні екологічної та соціальної відповідальності з цифровізацією кадрових процесів, розробляють Н. Т. Фам і співавтори (N. T. Pham et al.) [15].

Попри значний науковий доробок, залишаються нерозв'язаними питання інтеграції європейських підходів до управління персоналом у національну систему публічної служби. Недостатньо досліджено механізми стратегічного планування кадрів, використання аналітики людських ресурсів, розвиток

етичного лідерства в публічному секторі, цифровізацію процесів управління персоналом і впровадження політик інклюзії, рівності та різноманіття. Попередні дослідження мали переважно описовий характер і не забезпечили системного порівняння з моделями ЄС.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом комплексного аналізу європейських практик HRM, визначення ступеня відповідності української системи стандартам ЄС і розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації підходів SHRM, CBA, PSL та LLL. Отримані результати формують підґрунтя для створення сучасної, професійної й етичної кадрової системи публічної служби України.

Мета статті — дослідити європейські практики управління персоналом у публічному секторі та обґрунтувати можливості їх адаптації для підвищення ефективності кадрової політики в системі державного управління України.

Завдання статті:

- 1) проаналізувати еволюцію та сучасні європейські моделі управління персоналом у публічному секторі;
- 2) оцінити відповідність української системи управління персоналом стандартам ЄС і визначити чинники, що обмежують їх імплементацію;
- 3) окреслити напрями адаптації європейських моделей управління персоналом до умов публічного управління України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, порівняльно-аналітичний і структурно-функціональний методи, що забезпечили комплексне вивчення європейських моделей управління персоналом у публічному секторі. Джерельну базу становили наукові публікації, що висвітлюють практику SHRM, CBA, PSL та LLL.

Виклад основного матеріалу. Сучасна теорія управління персоналом у публічному секторі ЄС розвивалася під впливом еволюції концепцій державного управління — від класичної бюрократичної моделі до підходів нового державного менеджменту та належного врядування. У перших моделях акцент робився на дотриманні формальних процедур, централізованому контролі та ієрархічній структурі влади, а персонал розглядався як виконавець регламентованих функцій. З переходом до парадигми ефективності, прозорості та орієнтації на результат почала формуватись нова система кадрової політики, що ґрунтується на принципах професіоналізму, автономії, доброчесності та розвитку людського капіталу. Теоретичні підходи в країнах ЄС сьогодні інтегрують концепції стратегічного управління персоналом, компетентнісного підходу, організаційного навчання, лідерства в публічному секторі та управління змінами. Особливе значення надається розвитку управлінських компетентностей, цифрових навичок і мотиваційних механізмів, які

Таблиця 1

Еволюція підходів до управління персоналом у публічному секторі ЄС

Етап	Теоретична основа	Характеристики	Роль персоналу	Управлінські інструменти
Традиційна бюрократична модель (до 1980-х рр.)	Веберіанська теорія раціональної бюрократії	Централізованість, суворі ієрархія, домінування нормативних процедур	Пасивний виконавець адміністративних функцій	Регламентування, посадові інструкції, контроль
Новий державний менеджмент (1980–2000 рр.)	Теорія ефективності та ринкових механізмів у публічному управлінні	Орієнтація на результат, конкуренцію, персональну відповідальність	Працівник як інструмент підвищення продуктивності	Контрактна система, оцінювання результатів (Key Performance Indicators, KPI), системи стимулювання
Належне врядування та стратегічне управління персоналом (з 2000-х рр.)	Концепції публічної цінності, компетентнісного підходу та управління знаннями	Інклюзивність, інноваційність, етичність, гнучкість, стратегічне партнерство	Партнер у створенні публічної цінності	Системи компетенцій, цифрові HR-платформи, лідерські програми, безперервне навчання

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 132; 2, с. 18–19; 6, с. 195–196; 10, с. 2435–2437; 11, с. 315–316]

забезпечують здатність державних службовців діяти ефективно в умовах динамічного середовища та суспільної довіри (табл. 1).

Так, у Нідерландах стратегічне управління персоналом інтегровано в урядову систему планування політик через використання єдиної HR-аналітики, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби та балансувати навантаження між відомствами [12, с. 82]. У Данії система цифрового управління персоналом базується на платформі «State HR», яка забезпечує автоматизацію рекрутингу, навчання та оцінювання державних службовців за реальними показниками ефективності [13, с. 101716].

У Фінляндії запроваджено механізми гнучкої кар'єри, що дозволяють службовцям змінювати професійні траєкторії в межах публічного сектору без втрати статусу чи соціальних гарантій, що підсилює внутрішню мотивацію та інституційну стабільність [11, с. 324]. Особливу увагу в європейській практиці приділено взаємозв'язку між компетентнісною моделлю управління та якістю публічних послуг. У Німеччині та Австрії діють системи оцінювання компетенцій, побудовані на багаторівневих показниках, які визначають здатність персоналу до стратегічного мислення, командної роботи, цифрової грамотності та орієнтації на громадянина [14, с. 593]. В Естонії розвиток державної служби пов'язаний із широким використанням цифрових HR-рішень, що дозволяють оптимізувати процеси добору, навчання та розвитку персоналу через інтеграцію в національні бази даних e-Governance [13, с. 101717–101718]. Отже, сучасна європейська практика демонструє синтез класичних адміністративних принципів із гнучкими інструментами стратегічного управління людськими ресурсами. Її ефективність забезпечується поєднанням аналітики, цифровізації, неперервного професійного розвитку та етичного лідерства, що сукупно формує адаптивну, компетентну й результативну систему публічного управління, орієнтовану на потреби суспільства.

Кадрова політика публічного сектору європейських держав ґрунтується на принципах стратегічності, прозорості, підзвітності, рівності можливостей і безперервного розвитку людського капіталу. Її теоретичне підґрунтя поєднує положення нового державного менеджменту та концепції належного врядування, орієнтуючи систему державної служби на досягнення конкретних результатів, дотримання етичних стандартів і забезпечення максимальної відкритості управлінських рішень. У сучасних моделях управління персоналом провідну роль відіграють компетентнісний підхід, цифрова трансформація процесів добору та оцінювання персоналу, розвиток лідерства й упровадження стратегічного планування людських ресурсів як складника інституційного розвитку (табл. 2).

У сучасних європейських державах реалізація підходів, відображених у таблиці 2, має комплексний і динамічний характер. Наприклад, у Франції система державної служби базується на суворому дотриманні принципу меритократії: на всі важливі посади працівники обираються через відкриті конкурси з обов'язковим психометричним тестуванням та перевіркою етичної відповідності кандидатів [1, с. 133–134]. У Великій Британії функціонує модель SHRM, що передбачає прогнозування кадрових потреб у межах урядових департаментів на основі HR-аналітики. Це дозволяє планувати заміщення посад, формувати кадровий резерв та забезпечувати гнучкість системи державної служби в кризових ситуаціях. СВА у публічному секторі Нідерландів і Фінляндії реалізується через формування профілів компетенцій для кожної категорії посад, що дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання ефективності службовців за допомогою методу «360 градусів» і персоналізованих планів розвитку [3; 14, с. 593]. У Німеччині та Австрії активно впроваджуються програми PSL, спрямовані на розвиток управлінської етики, комунікативних навичок та здатності керівників до прийняття рішень у складних умо-

Таблиця 2

**Основні принципи, моделі та інструменти кадрової політики в публічному секторі
європейських держав**

Принцип / модель	Теоретична основа	Зміст	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Мерито кратія	Теорія справедливості	Добір і просування за заслугами	Відкриті конкурси, незалежні комісії	Зменшення корупційних ризиків
CBA	Моделі управління компетенціями	Визначення основних професійних, етичних, цифрових компетенцій	Матриці компетенцій, оцінювання 360°, індивідуальні плани розвитку	Розвиток потенціалу, ефективність
SHRM	Теорія стратегічного управління	Узгодження кадрової політики зі стратегією установи	Планування потреб, HRDA, цифрові панелі	Оптимізація ресурсів
PSL	Концепції етичного лідерства	Формування етичної культури, моральна відповідальність керівників	Програми лідерства, кодекси поведінки	Підвищення довіри до інституцій
LLL	Концепція навчальної організації	Постійний розвиток компетенцій персоналу	Академії держслужби, e-learning, менторство	Адаптивність, інституційна стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5, с. 289; 7, с. 10–12; 9, с. 14–15; 12, с. 80; 14, с. 591]

вах. Важливим складником сучасної європейської кадрової політики є принцип безперервного професійного навчання LLL, що реалізується через академії державного управління, програми підвищення кваліфікації та цифрові e-learning платформи [7, с. 12]. Наприклад, у Швеції діє інтегрована система електронного навчання, яка поєднує модулі e-learning з аналітикою результатів підвищення кваліфікації, а в Естонії кадрові процеси повністю інтегровані в державну платформу e-Governance, що забезпечує прозорість і мінімізацію впливу людського фактора на прийняття кадрових рішень [13, с. 101716–101717; 15, с. 847–848]. Таким чином, кадрова політика в європейських державах базується на системному поєднанні принципів етики, професіоналізму, цифрової аналітики та стратегічного бачення [2, с. 19–20]. Її практична ефективність підтверджується високим рівнем довіри громадян до інституцій влади, стабільністю кадрового складу та гнучкістю публічної служби у періоди криз і трансформацій, що робить цей досвід надзвичайно цінним для подальшої адаптації в Україні.

Українська система управління персоналом у публічному секторі поступово наближається до європейських стандартів, зберігаючи при цьому власну інституційну специфіку. Основні реформи стосуються посилення прозорості добору кадрів, формування компетентнісних профілів і розширення можливостей цифрової взаємодії між службовцями та органами влади. Акцент робиться на переході від адміністративного до аналітичного управління персоналом, коли кадрові рішення ухвалюються на основі HR-даних і стратегічних цілей установи (табл. 3).

На практиці формування системи управління персоналом в Україні демонструє поступову адаптацію до європейських стандартів [1, с. 132]. Упровадження відкритих конкурсів та єдиної бази вакансій стало важливим кроком для забезпечення прозорості

й рівного доступу до державної служби. Система CBA підвищила об'єктивність оцінювання персоналу завдяки чітко визначеним профілям компетенцій, які застосовуються під час добору, атестації та професійного розвитку. SHRM реалізується через HR-аналітику, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби, аналізувати структуру віку, кваліфікацій та навантаження, планувати заміщення посад і оцінювати ризики кадрового дефіциту [5, с. 292].

Оцінювання ефективності державних службовців за показниками KPI є інструментом управління результативністю, хоча наразі використовується переважно в ЦОБВ. Значну увагу приділено розвитку PSL та формуванню управлінської культури, а програми НАДС і партнерські ініціативи з Європейською комісією спрямовані на підвищення компетенцій керівників середньої ланки [7, с. 10].

Безперервне навчання отримало новий імпульс завдяки цифровим курсам і системам мікронавчання, що забезпечують доступ до освіти незалежно від регіону. Найдинамічнішим напрямом залишається цифровізація HRDA: електронні особові справи, онлайн-платформи Prozorro.Персонал та пілотні HRM-модулі у відомствах дозволяють працювати з даними в реальному часі, створюючи базу для аналітичного управління персоналом [13, с. 101716–101718]. Реалізація програм DEI за підтримки Програми розвитку ООН і міжнародних партнерів посилює соціальний вимір публічної служби [15, с. 852–853].

Таким чином, сучасна українська система HRM демонструє поступову конвергенцію з європейськими стандартами завдяки поєднанню правових реформ, інституційних інновацій та цифрових рішень [2, с. 19–20]. Її еволюція свідчить про перехід від нормативно-бюрократичної моделі до аналітично-стратегічної, орієнтованої на професіоналізм, результативність і людський потенціал як основу державної ефективності.

Таблиця 3

Відповідність елементів української системи HRM європейським практикам

Напрямок	Європейський орієнтир	Українська практика	Основні приклади впровадження
Добір і просування	Меритократичні принципи, відкриті конкурси	Запроваджено конкурсний відбір за участю НАДС	Єдина база вакансій, психометричне оцінювання, відкриті співбесіди
Оцінювання результатів	KPI, управління за результатами	Поступове впровадження системи оцінювання	Пілотні KPI в центральних органах виконавчої влади (далі — ЦОВВ), зв'язок з індивідуальними цілями
Стратегічне управління персоналом	SHRM	Часткове кадрове планування у відомствах	Упровадження HR-аналітики, кадрових панелей
Компетентнісний підхід	CBA	Формування профілів компетенцій	Матриці компетенцій, оцінювання 360°, навчальні модулі
Лідерство та етика	PSL, GG	Розвиток управлінських компетенцій	Академії лідерства, курси етичного управління
Безперервне навчання	LLL	Розвиток системи підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, програми менторства, мікронавчання
Цифровізація HR	HRDA	Упровадження окремих IT-рішень	Електронні особові справи, HRM-платформи на базі Prozorro.Персонал
Мобільність і кар'єра	Talent management	Відомчі кадрові резерви	Програми ротації та міжвідомчого обміну
Інклюзія та рівність	DEI-політики	Базові стандарти рівних можливостей	Моніторинг гендерного балансу, проекти UNDP і NACS

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5, с. 296–298; 6, с. 197–198; 8, с. 283; 13, с. 101716–101718; 15, с. 851]

Упровадженню європейських підходів до управління персоналом у національну систему публічного управління перешкоджає комплекс інституційних, нормативних, організаційних і технологічних перешкод [6, с. 197–198]. Основна проблема полягає у фрагментарності правового регулювання та відсутності єдиної кадрової стратегії, що узгоджує цілі державної служби з пріоритетами публічної політики. Недостатня координація між центральними й місцевими органами влади унеможливорює формування уніфікованих стандартів добору, оцінювання та розвитку персоналу. Низький рівень цифровізації HR-процесів обмежує використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб і визначення результативності. Система оцінювання діяльності залишається формальною через відсутність дієвих KPI та зв'язку між результатами й мотивацією. Кадрові резерви формуються несистемно, що знижує мобільність і можливість стратегічного планування кар'єри. Зберігається дефіцит управлінських і цифрових компетенцій, особливо на місцевому рівні, а також слабка культура етичного лідерства й підзвітності. Недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та менторства стримує реалізацію концепції безперервного навчання. Крім того, обмежена залученість громадянського суспільства та академічної спільноти в розробку кадрової політики звужує простір для інновацій і міжнародної інтеграції [12, с. 91]. Сукупність цих чинників зберігає розрив між задекларованими принципами європейського врядування та реальною практикою функціонування публічної служби в Україні.

Адаптація ефективних європейських моделей управління персоналом у публічному секторі України має відбуватись через поетапне узгодження кадрової політики з національними соціально-економічними та інституційними реаліями. Першочерговим завданням є створення цілісної SHRM, що забезпечить узгодження кадрових рішень із цілями державної політики та програмами відновлення. Така система повинна ґрунтуватися на HRDA, прогнозуванні потреб і формуванні кадрових резервів для основних сфер публічної служби. Необхідно розширити використання CBA у процедурах добору, оцінювання та розвитку службовців, доповнивши національний каталог компетенцій сучасними вимогами до цифрової грамотності, управління ризиками та комунікацій із громадськістю. Це сприятиме переходу від формального оцінювання до вимірювання реальних управлінських результатів. Важливо також зміцнити культуру PSL через розвиток системи підготовки керівників, інституційне закріплення кодексів поведінки та регулярне проведення етичних аудитів. У сфері професійного розвитку пріоритетним має стати впровадження концепції LLL із широким використанням електронних платформ, коротких освітніх модулів і менторських програм для державних службовців різних рівнів. Це дозволить забезпечити гнучкість освітніх траєкторій, підвищити їхню практичну спрямованість і скоротити дисбаланс між компетенціями кадрів та реальними потребами державного управління. Суттєвого вдосконалення потребує система мотивації, яка має поєднувати прозорість, справедливість і результатив-

ність. Доцільно запровадити сучасну модель грейдів, диференціацію винагороди залежно від досягнутих цілей та створити механізми міжвідомчої мобільності й розвитку кар'єри на основі спільних кадрових резервів (talent pools). Окремий акцент варто зробити на забезпеченні політики інклюзії, рівних можливостей і гендерного балансу, що відповідає європейським принципам належного врядування та підвищує суспільну довіру до публічної служби. Упровадження зазначених рекомендацій сприятиме формуванню в Україні професійної, результативної та стійкої системи управління персоналом, зорієнтованої на ефективність, етичність і публічну відповідальність, що забезпечить її відповідність кращим європейським практикам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що європейські моделі управління персоналом у публічному секторі базуються на принципах стратегічності, меритократії, компетентнісного підходу, етичного лідерства, цифрової аналітики та безперервного навчання. Їхня ефективність визначається системним поєднанням HR-аналітики, прозорих процедур добору, результативного оцінювання та розвитку професійних компетенцій, що забезпечує високий рівень довіри до державної служби.

Доведено, що українська система управління персоналом поступово наближається до стандартів ЄС, проте залишається недостатньо інтегрованою у стратегічне планування державної політики. Основними проблемами є фрагментарність правового регулювання, слабка цифровізація HR-процесів, формальний характер оцінювання ефективності, обмежена міжвідомча мобільність кадрів та нерівномірна якість професійного розвитку. Це знижує потенціал упровадження підходів SHRM і CBA та гальмує перехід до сучасної моделі управління людським капіталом.

Запропоновано орієнтувати реформування системи державної служби на формування єдиної HRM-платформи, розвиток національного каталогу компетенцій, запровадження програм PSL, підсилення LLL і впровадження DEI. Такі кроки створять передумови для становлення професійної, етичної й результативної публічної служби європейського типу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності управління персоналом та вивченні впливу розвитку кадрового потенціалу на стійкість державних інституцій і рівень суспільної довіри до влади.

Література

1. Хорошилов Є. Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські перспективи. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 6. № 130. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>
2. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 2. № 5. С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3>
3. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 18. № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)
4. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>
5. Коцюба К. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. Вип. 1. № 15. С. 272–305. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305)
6. Сухий Д. Виклики та перспективи впровадження європейських стандартів управління в умовах трансформації України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 1. № 77. С. 194–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-27](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-27)
7. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 3. № 75. С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)
8. Шевчук О. М., Ковтун М. С., Спасенко В. О. Деякі аспекти запровадження інноваційних технологій управління персоналом на державній службі. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 29. С. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.33>
9. Ганущин С. Перспективи реформи публічного управління у контексті сучасних демократичних трансформацій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 3. № 63. С. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-2)
10. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 35. № 14. P. 2432–2444. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

11. Poór J., Jepsen D.M., Musztyné Bátfai B.V., Pótó Z., Veresné Valentinyi K., Karoliny Z. Regional HRM trends in private and public sectors: A comparative approach. *Journal of East-West Business*. 2021. Vol. 27. № 4. P. 311–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>
12. Kravariti F., Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22. № 1. P. 75–95. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
13. Van Noordt C., Misuraca G. Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39. № 3. Article 101714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>
14. Papa A., Dezi L., Gregori G.L., Mueller J., Miglietta N. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 24. № 3. P. 589–605. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
15. Pham N.T., Hoang H.T., Phan Q.P.T. Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*. 2020. Vol. 41. № 7. P. 845–878. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>

References

1. Khoroshylov Ye. (2024). *Kontseptualni zasady rozvytku liudskykh resursiv v systemi publichnoho upravlinnia: yevropeyskyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy* [Conceptual principles of human resources development in the public administration system: European experience and Ukrainian perspectives]. *Molodyi vchenyi*. Vol. 6. № 130. Pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35> [in Ukrainian].
2. Volkova N. (2023). *Stratehichne upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii* [Strategic human resource management of public service in the context of European integration]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vol. 2. № 5. Pp. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3> [in Ukrainian].
3. Makovoz O. (2024). *Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy* [Modern aspects of human resource management in the system of civil service of Ukraine]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*. Vol. 18. № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18) [in Ukrainian].
4. Losieva E., & Dashko I. (2024). *Suchasni tendentsii rozvytku upravlinnia personalom* [Modern trends in human resource management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> [in Ukrainian].
5. Kotsiuba K. (2024). *Tekhnolohichna transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy yak skladova mekhanizmu nalahodzhennia mizhvidomchoi vzaïmodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady* [Technological transformation of human resource management in the public sector of Ukraine as a component of interagency cooperation]. *Naukovi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 1. № 15. Pp. 272–305. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305) [in Ukrainian].
6. Sukhyi D. (2025). *Vyklyky ta perspektyvy vprovadzhennia yevropeyskykh standartiv upravlinnia v umovakh transformatsii Ukrainy* [Challenges and prospects of implementing European management standards in the conditions of Ukraine's transformation]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 1. № 77. Pp. 194–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-27](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-27) [in Ukrainian].
7. Halych Ya., & Mohyl O. (2024). *Napriamy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinoho vektoru* [Directions of public administration reform in Ukraine in the context of the European integration vector]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 3. № 75. Pp. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1) [in Ukrainian].
8. Shevchuk O.M., Kovtun M.S., & Spasenko V.O. *Deiaki aspekty zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi* [Some aspects of the introduction of innovative human resource management technologies in the civil service]. *Yurydychnyi biuleten*. № 29. Pp. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.33> [in Ukrainian].
9. Hanushchyn S. (2022). *Perspektyvy reformy publichnoho upravlinnia u konteksti suchasnykh demokratychnykh transformatsii* [Prospects of public administration reform in the context of modern democratic transformations]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 3. № 63. Pp. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-2) [in Ukrainian].
10. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., & Vandenabeele W. (2024). *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 35. № 14. Pp. 2432–2444. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
11. Poór J., Jepsen D.M., Musztyné Bátfai B.V., Pótó Z., Veresné Valentinyi K., & Karoliny Z. (2021). *Regional HRM trends in private and public sectors: A comparative approach*. *Journal of East-West Business*. Vol. 27. № 4. Pp. 311–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>

12. Kravariti F., & Johnston K. (2020). *Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management*. Public Management Review. Vol. 22. № 1. Pp. 75–95. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

13. Van Noordt C., & Misuraca G. (2022). *Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union*. Government Information Quarterly. Vol. 39. № 3. Article 101714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>

14. Papa A., Dezi L., Gregori G. L., Mueller J., & Miglietta N. (2020). *Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices*. Journal of Knowledge Management. Vol. 24. № 3. Pp. 589–605. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>

15. Pham N. T., Hoang H. T., & Phan Q. P. T. (2020). *Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda*. International Journal of Manpower. Vol. 41. № 7. Pp. 845–878. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>

Дата першого надходження статті до видання: 23.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 330.341.1:334.72:502.131.1

Голей Ігор Миронович*аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування**Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника***Holei Ihor***Postgraduate of the Department of Public Management and Administration**Prykarpattia National University named after Vasyl Stefanyk*

ORCID: 0009-0006-2912-595X

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11898

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ

METHODOLOGICAL SUPPORT FOR PUBLIC MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Анотація. Вступ. Малий та середній бізнес відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку держави, формуванні конкурентного середовища та забезпеченні зайнятості населення. В умовах трансформації системи публічного управління, децентралізації та цифровізації зростає потреба у формуванні ефективного методичного забезпечення управління розвитком малого та середнього бізнесу. Недостатня узгодженість управлінських інструментів, фрагментарність методик та відсутність єдиного підходу до планування, реалізації та оцінювання державної політики у сфері підприємництва знижують результативність управлінських рішень. На сьогодні існуючі підходи до публічного управління малим та середнім бізнесом часто не враховують регіональних особливостей, потреб суб'єктів підприємництва та сучасних викликів економічного розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення методичного забезпечення, яке б забезпечувало комплексність, адаптивність та результативність управлінських впливів з боку органів публічної влади.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та визначення напрямів удосконалення методичного забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом.

Матеріали і методи. Дослідження базується на застосуванні системного підходу, методів аналізу і синтезу, порівняльного та структурно-функціонального аналізу, а також узагальнення наукових підходів у сфері публічного управління та підприємництва.

Результати. У статті досліджено сутність та структуру методичного забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом, визначено основні методи та інструменти реалізації політики підтримки підприємництва, а також обґрунтовано напрями його вдосконалення з урахуванням сучасних соціально-економічних умов.

Перспективи. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних методик оцінювання ефективності інструментів публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу, а також на адаптацію європейських управлінських практик до національних умов.

Ключові слова: публічне управління, малий та середній бізнес, методичне забезпечення, державна політика, підприємництво.

Summary. Introduction. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in the socio-economic development of the state, the formation of a competitive environment, and the provision of employment. Under the conditions of transformation of the public administration system, decentralization, and digitalization, the need for effective methodological support for managing the development of small and medium-sized enterprises is increasing. Insufficient coordination of management instruments, fragmentation of methodologies, and the lack of a unified approach to planning, implementation, and evaluation



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

of public policy in the field of entrepreneurship reduce the effectiveness of managerial decisions. Currently, existing approaches to public administration of SMEs often fail to take into account regional specificities, the needs of business entities, and contemporary challenges of economic development. This necessitates the improvement of methodological support that would ensure the comprehensiveness, adaptability, and effectiveness of managerial influence by public authorities.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and determine the directions for improving methodological support for public administration of small and medium-sized enterprises.

Materials and Methods. The research is based on the application of a systems approach, methods of analysis and synthesis, comparative and structural-functional analysis, as well as the generalization of scientific approaches in the field of public administration and entrepreneurship.

Results. The article examines the essence and structure of methodological support for public administration of small and medium-sized enterprises, identifies the main methods and instruments for implementing entrepreneurship support policy, and substantiates directions for its improvement taking into account current socio-economic conditions.

Prospects. Further research should focus on the development of practical methodologies for assessing the effectiveness of public administration instruments for the development of small and medium-sized enterprises, as well as on the adaptation of European governance practices to national conditions.

Key words: public administration, small and medium-sized enterprises, methodological support, public policy, entrepreneurship.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес є одним із ключових чинників забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави, формування конкурентного середовища та підвищення рівня зайнятості населення. Водночас ефективність функціонування та розвитку малого і середнього бізнесу значною мірою залежить від якості публічного управління, зокрема від наявності дієвого та системного методичного забезпечення. У сучасних умовах реформування системи публічного управління, децентралізації повноважень та впровадження цифрових інструментів спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю методичних підходів, недостатньою узгодженістю дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також обмеженою адаптацією управлінських інструментів до потреб суб'єктів малого та середнього бізнесу. Відсутність єдиної методичної основи для планування, реалізації та оцінювання політики підтримки підприємництва знижує результативність управлінських рішень і стримує розвиток підприємницького середовища.

Крім того, існуючі методики публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу часто не враховують регіональні особливості, галузеву специфіку та сучасні виклики економічного розвитку, що обумовлює необхідність їх удосконалення. У зв'язку з цим актуалізується проблема формування комплексного та адаптивного методичного забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом, здатного забезпечити ефективну реалізацію державної та регіональної політики у сфері підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що проблеми розвитку малого та середнього бізнесу й удосконалення державної політики у сфері підприємництва знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, питання методичного забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом залишаються недостат-

ньо систематизованими. У наукових дослідженнях переважно розглядаються окремі аспекти підприємницької діяльності, зокрема інноваційне підприємництво, механізми державної підтримки, формування інноваційної культури та роль малого і середнього бізнесу у забезпеченні сталого розвитку [1–5].

У працях В. В. Дубровського, О. М. Ковальчук, О. Є. Кузьміна, Н. Я. Кравчук акцентується увага на значенні малого та середнього бізнесу як чинника економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки [1–3]. Дослідження Л. Г. Мельника, Ю. С. Гусак, Т. М. Харченко присвячені аналізу механізмів підтримки підприємництва та управлінських підходів в умовах економічної нестабільності й сталого розвитку [4; 8; 15].

Окремі наукові праці спрямовані на дослідження інноваційної діяльності малих та середніх підприємств, розвитку стартапів і формування інноваційної культури у підприємницькому середовищі [6; 7; 11]. У роботах Н. М. Сидоренко, В. М. Ткаченка розглядаються питання стратегічного управління інноваційними підприємствами та роль підприємництва у забезпеченні сталого розвитку регіонів [5; 13; 14].

Водночас проведений аналіз наукових джерел свідчить, що у більшості досліджень методичне забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом розглядається фрагментарно, без формування цілісної системи методів, інструментів та управлінських процедур. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення структури методичного забезпечення, його елементів та ролі у підвищенні результативності державної політики підтримки підприємництва [9; 10].

Крім того, недостатньо уваги приділяється питанням адаптації методичного забезпечення публічного управління до сучасних соціально-економічних викликів, зокрема цифровізації, децентралізації та впровадження сервісно-орієнтованих моделей управління, що зумовлює необхідність подальших наукових

досліджень, спрямованих на узагальнення теоретичних підходів і обґрунтування напрямів удосконалення методичного забезпечення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу. Саме зазначені обставини визначили актуальність обраної теми та необхідність проведення даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та визначення напрямів удосконалення методичного забезпечення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в сучасних соціально-економічних умовах.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є положення теорії публічного управління, теорії організацій та концепції розвитку малого та середнього бізнесу. У процесі дослідження використано системний підхід, що дозволив розглядати методичне забезпечення публічного управління малим та середнім бізнесом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів та управлінських інструментів.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти, статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали органів державної влади та міжнародних організацій у сфері розвитку підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління малим та середнім бізнесом (МСБ) є важливою складовою державної політики, спрямованою на забезпечення сталого економічного розвитку, соціальної стабільності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У сучасних умовах воно виходить за межі традиційного адміністративного регулювання та набуває комплексного характеру, поєднуючи економічні, організаційні, правові та інформаційні інструменти впливу на підприємницьке середовище.

Сутність публічного управління малим та середнім бізнесом полягає у цілеспрямованій діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо формування сприятливих умов для створення, функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва. Така діяльність включає не лише регулювання, але й стимулювання підприємницької активності, розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, сприяння інноваціям та інтеграції МСБ у національні й міжнародні ринки.

Зміст публічного управління МСБ визначається сукупністю управлінських функцій, зокрема стратегічним плануванням, програмно-цільовим управлінням, координацією дій між різними рівнями влади, моніторингом і оцінюванням результативності реалізованих заходів. В умовах соціально-економічних трансформацій ці функції зазнають суттєвих змін, зумовлених децентралізацією, цифровізацією управлінських процесів та посиленням ролі партнерства між державою і бізнесом.

Сучасні соціально-економічні трансформації, зокрема структурні зміни в економіці, глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій та зростання нестабільності зовнішнього середовища, значно ускладнюють умови функціонування малого та середнього бізнесу. У зв'язку з цим публічне управління має бути гнучким, адаптивним і орієнтованим на потреби суб'єктів підприємництва, що вимагає перегляду традиційних управлінських підходів.

Особливого значення набуває перехід від контролюючо-адміністративної моделі управління до сервісно-орієнтованої, у межах якої органи публічної влади виступають не лише регуляторами, а й партнерами бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню довіри між владою та підприємцями, зменшенню адміністративних бар'єрів і стимулюванню економічної активності.

Отже, у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій публічне управління малим та середнім бізнесом слід розглядати як динамічну систему взаємодії держави, бізнесу та суспільства, спрямовану на забезпечення сталого розвитку підприємницького сектору. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення змісту та форм публічного управління з урахуванням нових викликів і можливостей.

З огляду на зростаючу роль малого та середнього бізнесу у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку та необхідності підвищення ефективності державної політики у сфері підприємництва, особливої актуальності набуває питання формування дієвих управлінських інструментів. У цьому контексті ключового значення набуває методичне забезпечення, яке визначає підходи, методи та механізми реалізації управлінських рішень на різних рівнях публічної влади. Саме тому до-

Таблиця 1

Характеристика публічного управління малим та середнім бізнесом у сучасних умовах

Ознака	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Роль держави	Контролююча та регулююча	Партнерська та сервісна
Основні інструменти	Адміністративні регулятори	Економічні, цифрові, програмні
Орієнтація управління	На виконання норм	На потреби бізнесу
Рівень гнучкості	Низький	Високий
Урахування регіональних особливостей	Обмежене	Системне та диференційоване
Очікуваний результат	Формальне дотримання правил	Стійкий розвиток МСБ

Джерело: розроблено авторами

цільним є детальний розгляд структури та основних елементів методичного забезпечення у системі публічного управління підприємництвом.

Методичне забезпечення у системі публічного управління підприємництвом є важливою складовою механізму реалізації державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу. Воно формує інструментальну основу управлінської діяльності органів публічної влади та забезпечує цілісність, послідовність і результативність управлінських рішень. Структура методичного забезпечення визначається комплексом взаємопов'язаних елементів, які охоплюють усі етапи управлінського циклу — від аналізу та планування до моніторингу й оцінювання результатів.

Першим елементом методичного забезпечення є аналітично-діагностичний блок, який включає методи збору та аналізу інформації щодо стану розвитку підприємництва, динаміки діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу, рівня підприємницької активності та умов ведення бізнесу. Використання статистичних даних, соціально-економічних індикаторів, SWOT-аналізу та моніторингових досліджень дозволяє органам публічної влади обґрунтовувати управлінські рішення та враховувати регіональні й галузеві особливості.

Другим важливим елементом є методи стратегічного та програмного планування, які забезпечують формування довгострокових і середньострокових цілей розвитку підприємництва. До цього елементу належать розробка стратегій розвитку малого та середнього бізнесу, цільових програм підтримки підприємництва, дорожніх карт та планів заходів. Саме на цьому етапі визначаються пріоритетні напрями державної підтримки, ресурси та очікувані результати.

Наступним структурним елементом є організаційно-управлінські методи, спрямовані на координацію діяльності суб'єктів публічного управління, розвиток інституційної інфраструктури підтримки бізнесу та запровадження сервісно-орієнтованого підходу. До них належать механізми міжвідомчої взаємодії, партнерства з бізнес-асоціаціями, функціонування центрів підтримки підприємництва та надання адміністративних і консультаційних послуг.

Важливу роль у структурі методичного забезпечення відіграють економічні та фінансові інструменти, які забезпечують стимулювання підприємницької діяльності. Вони включають податкові пільги, фінансово-кредитні програми, грантову підтримку, державні гарантії та інші форми фінансового сприяння розвитку малого та середнього бізнесу. Застосування цих інструментів дозволяє зменшити фінансові ризики підприємців та підвищити інвестиційну привабливість підприємницького сектору. Завершальним елементом структури методичного забезпечення є система моніторингу та оцінювання ефективності, яка забезпечує зворотний зв'язок

у процесі публічного управління. Вона передбачає визначення показників результативності, оцінку досягнення поставлених цілей та коригування управлінських рішень. Наявність такої системи дозволяє підвищити прозорість та результативність державної політики у сфері розвитку підприємництва.

Реалізація державної політики підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) здійснюється за допомогою комплексу методів та інструментів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності. Ефективність такої політики значною мірою залежить від збалансованого поєднання регуляторних, економічних, організаційних та інформаційних механізмів, які застосовуються органами публічної влади на національному та регіональному рівнях.

Адміністративно-правові методи є базовими у системі державної підтримки МСБ та включають формування нормативно-правової бази, що регламентує підприємницьку діяльність. До них належать спрощення процедур реєстрації та ліцензування, дерегуляція господарської діяльності, зменшення адміністративного навантаження та забезпечення правового захисту підприємців. Застосування цих методів сприяє зниженню бар'єрів входу на ринок і підвищенню прозорості бізнес-середовища.

Важливе місце у реалізації державної політики підтримки МСБ посідають економічні та фінансові методи, які спрямовані на стимулювання підприємницької активності. До них належать податкові пільги, пільгове кредитування, грантова підтримка, державні гарантії за кредитами, субсидії та програми співфінансування. Використання цих інструментів дозволяє зменшити фінансові ризики суб'єктів малого та середнього бізнесу та підвищити їх інвестиційну спроможність.

Організаційні методи реалізації державної політики підтримки МСБ передбачають розвиток інфраструктури підприємництва та координацію взаємодії між суб'єктами публічного управління і бізнес-спільнотою. Вони включають створення та функціонування бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва, кластерних об'єднань, а також розвиток державно-приватного партнерства. Такі інструменти сприяють підвищенню інституційної спроможності підприємницького сектору.

Інформаційно-консультаційні методи спрямовані на підвищення обізнаності підприємців щодо можливостей державної підтримки, нормативних змін та ринкових тенденцій. До них належать надання консультаційних послуг, освітні програми, тренінги, цифрові платформи та електронні сервіси для бізнесу. Розвиток інформаційної підтримки сприяє підвищенню рівня підприємницької культури та ефективності управління бізнесом.

Таким чином, поєднання різних методів та інструментів реалізації державної політики підтримки малого та середнього бізнесу забезпечує комплексний вплив на розвиток підприємництва. Їх

Таблиця 2

Методи та інструменти реалізації державної політики підтримки малого та середнього бізнесу

Група методів	Основні інструменти	Характеристика
Адміністративно-правові	Дерегуляція, спрощення реєстрації, ліцензування	Зменшення адміністративних бар'єрів
Економічні та фінансові	Податкові пільги, кредити, гранти, субсидії	Стимулювання інвестиційної активності
Організаційні	Бізнес-інкубатори, кластери, ДПП	Розвиток інфраструктури підтримки
Інформаційні	Консультації, навчання, цифрові платформи	Підвищення обізнаності підприємців
Програмно-цільові	Державні та регіональні програми	Досягнення стратегічних цілей розвитку МСБ

Джерело: розроблено авторами

системне застосування дозволяє підвищити результативність державної підтримки та сприяє сталому розвитку малого та середнього бізнесу в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Наведена характеристика методів та інструментів реалізації державної політики підтримки малого та середнього бізнесу свідчить про комплексний характер управлінського впливу з боку органів публічної влади. Ефективність такої політики значною мірою залежить від узгодженості застосування різних груп методів, їх адаптації до соціально-економічних умов та врахування потреб суб'єктів підприємництва.

Системне поєднання адміністративно-правових, економічних, організаційних та інформаційних інструментів дозволяє забезпечити не лише кількісне зростання малого та середнього бізнесу, але й підвищення його якісних характеристик, зокрема інноваційної активності та конкурентоспроможності. Водночас недостатня координація між окремими інструментами або їх формальне застосування знижують результативність державної підтримки.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання удосконалення методичного забезпечення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу, що передбачає впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових рішень та механізмів оцінювання ефективності. Саме ці аспекти потребують подальшого наукового осмислення та практичної реалізації, що зумовлює необхідність обґрунтування напрямів вдосконалення методичного забезпечення публічного управління підприємництвом.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій ефективний розвиток малого та середнього бізнесу значною мірою залежить від якості методичного забезпечення публічного управління. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, посилення конкуренції, економічна нестабільність та зміни у структурі ринків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємницьким сектором. У зв'язку з цим актуалізується потреба у вдосконаленні методичного забезпечення, здатного забезпечити адаптивність та результативність управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення методичного забезпечення є запровадження системного та комплексного підходу до формування політики розвитку малого та середнього бізнесу. Це передбачає узгодження стратегічних, програмних та оперативних документів на національному й регіональному рівнях, а також інтеграцію різних інструментів підтримки в єдину управлінську систему. Такий підхід сприятиме уникненню дублювання функцій та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Важливим напрямом є посилення аналітичної складової методичного забезпечення, що передбачає використання сучасних методів аналізу даних, прогнозування та оцінювання ризиків. Застосування цифрових інструментів, інформаційно-аналітичних платформ і систем моніторингу дозволить своєчасно виявляти проблеми розвитку підприємництва та коригувати управлінські рішення з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища.

Наступним напрямом удосконалення є орієнтація методичного забезпечення на потреби суб'єктів малого та середнього бізнесу, що відповідає принципам сервісно-орієнтованого публічного управління. Це передбачає залучення підприємців та бізнес-асоціацій до процесу формування управлінських рішень, проведення консультацій, опитувань і публічних обговорень. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до органів влади та більш точному врахуванню реальних потреб бізнесу.

Суттєвим напрямом удосконалення методичного забезпечення є адаптація кращих європейських та міжнародних практик публічного управління розвитком підприємництва. Гармонізація методичних підходів із європейськими стандартами сприятиме підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, розвитку конкурентного середовища та інтеграції малого та середнього бізнесу у міжнародні економічні процеси.

Завершальним, але не менш важливим напрямом є вдосконалення системи моніторингу та оцінювання ефективності державної політики підтримки малого та середнього бізнесу. Формування чітких показників результативності, регулярний аналіз досягнутих результатів та впровадження механізмів

зворотного зв'язку дозволяють підвищити прозорість та результативність публічного управління, а також забезпечити сталий розвиток підприємницького сектору в умовах сучасних викликів.

Крім того, впровадження цифрових інструментів моніторингу та відкритих інформаційних платформ сприятиме оперативному збору та обробці даних, що, у свою чергу, забезпечить своєчасне коригування управлінських рішень. Наявність ефективної системи оцінювання дозволить не лише визначати результативність реалізованих заходів, але й формувати доказову базу для подальшого удосконалення методичного забезпечення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті досліджено сутність, зміст та роль методичного забезпечення у системі публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Обґрунтовано, що ефективність державної політики у сфері підприємництва значною мірою залежить від системності, узгодженості та адаптивності методичних підходів, які застосовуються органами публічної влади. Визначено структу-

ру та основні елементи методичного забезпечення публічного управління підприємництвом, що охоплюють аналітично-діагностичні, стратегічні, організаційно-управлінські, економічні та інформаційні компоненти. Доведено, що їх комплексне застосування забезпечує цілісність управлінського циклу та підвищує результативність реалізації державної політики підтримки малого та середнього бізнесу. Охарактеризовано методи та інструменти реалізації державної політики підтримки малого та середнього бізнесу, серед яких ключове значення мають адміністративно-правові, фінансово-економічні, організаційні та інформаційно-консультаційні механізми. З'ясовано, що ефективність їх використання залежить від рівня координації між суб'єктами публічного управління та врахування потреб підприємницького середовища. Результати проведеного дослідження можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при формуванні та реалізації політики підтримки малого та середнього бізнесу, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених удосконаленню механізмів публічного управління підприємництвом.

Література

1. Дубровський В.В. Інноваційне підприємництво як фактор економічного зростання в Україні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2017. 10. С. 54–60.
2. Ковальчук О.М. Інноваційне підприємництво в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник економічної науки України*, 2019. 1. С. 68–73.
3. Кузьмін О.Є., Кравчук Н.Я. Сучасні тенденції розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. 36(2). С. 123–128.
4. Мельник Л.Г., Гусак Ю.С. Механізми підтримки інноваційного підприємництва в умовах економічної нестабільності. *Економіка розвитку*. 2020. 3(91). С. 59–65.
5. Сидоренко Н.М. Інноваційне підприємництво в контексті сталого розвитку: український досвід. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. 2(67). С. 12–18.
6. Ткаченко В.М., Грищенко І.М. Формування інноваційної культури в системі українського підприємництва. *Економіка та прогнозування*. 2019. 3. С. 101–106.
7. Шевченко О.В. Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Проблеми науки*. 2020. 6. С. 33–38.
8. Харченко Т.М. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. 8. С. 61–66.
9. Віталійчук Л.В. Інноваційне підприємництво в контексті сталого розвитку: український досвід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. 64. С. 57–62.
10. Ковальчук О.М. Механізми державної підтримки інноваційного підприємництва як фактор сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2020. 2. С. 12–17.
11. Лебедев Д.І. Інноваційні стартапи як драйвер сталого економічного розвитку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. 5. С. 35–40.
12. Поліщук О.І. Інноваційне підприємництво та його вплив на екологічну стійкість. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. 1. С. 22–28.
13. Сидоренко Н.М. Стратегічне управління інноваційними підприємствами в умовах сталого розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. 65. С. 45–51.
14. Ткаченко В.М. Роль інноваційного підприємництва у забезпеченні сталого розвитку регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2020. 3. С. 55–62.
15. Харченко Т.М. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. 8. С. 61–66.

References

1. Dubrovskiy V.V. (2017). Innovatsiine pidpriemnytstvo yak faktor ekonomichnoho zrostantia v Ukraini [Innovative entrepreneurship as a factor of economic growth in Ukraine]. *Problems of Innovation and Investment Development*, vol. 10, pp. 54–60. [in Ukrainian].
2. Kovalchuk O.M. (2019). Innovatsiine pidpriemnytstvo v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative entrepreneurship in Ukraine: problems and development prospects]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1, pp. 68–73. [in Ukrainian].
3. Kuzmin O.Ye., Kravchuk N.Ya. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern trends in the development of innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Economic Bulletin of the University*, vol. 36(2), pp. 123–128. [in Ukrainian].
4. Melnyk L.H., Husak Yu.S. (2020). Mekhanizmy pidtrymky innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Mechanisms for supporting innovative entrepreneurship under economic instability]. *Economics of Development*, vol. 3(91), pp. 59–65. [in Ukrainian].
5. Sydorenko N.M. (2018). Innovatsiine pidpriemnytstvo v konteksti staloho rozvytku: ukraïnskyi dosvid [Innovative entrepreneurship in the context of sustainable development: Ukrainian experience]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, vol. 2(67), pp. 12–18. [in Ukrainian].
6. Tkachenko V.M., Hryshchenko I.M. (2019). Formuvannia innovatsiinoyi kultury v systemi ukraïnskoho pidpriemnytstva [Formation of innovative culture in the system of Ukrainian entrepreneurship]. *Economy and Forecasting*, vol. 3, pp. 101–106. [in Ukrainian].
7. Shevchenko O.V. (2020). Innovatsiina diialnist malykh ta serednikh pidpriemstv v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Ukraine: problems and solutions]. *Problems of Science*, vol. 6, pp. 33–38. [in Ukrainian].
8. Kharchenko T.M. (2019). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh staloho rozvytku [Innovative approaches to enterprise management under sustainable development]. *Business Inform*, vol. 8, pp. 61–66. [in Ukrainian].
9. Vitaliichuk L.V. (2018). Innovatsiine pidpriemnytstvo v konteksti staloho rozvytku: ukraïnskyi dosvid [Innovative entrepreneurship in the context of sustainable development: Ukrainian experience]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 64, pp. 57–62. [in Ukrainian].
10. Kovalchuk O.M. (2020). Mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky innovatsiinoho pidpriemnytstva yak faktor staloho rozvytku [Mechanisms of state support for innovative entrepreneurship as a factor of sustainable development]. *Economy and State*, vol. 2, pp. 12–17. [in Ukrainian].
11. Lebedev D.I. (2018). Innovatsiini startapy yak draiver staloho ekonomichnoho rozvytku [Innovative startups as a driver of sustainable economic development]. *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 5, pp. 35–40. [in Ukrainian].
12. Polishchuk O.I. (2017). Innovatsiine pidpriemnytstvo ta yoho vplyv na ekolohichnu stiikist [Innovative entrepreneurship and its impact on environmental sustainability]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 1, pp. 22–28. [in Ukrainian].
13. Sydorenko N.M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinykh pidpriemstvamy v umovakh staloho rozvytku [Strategic management of innovative enterprises under sustainable development]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, vol. 65, pp. 45–51. [in Ukrainian].
14. Tkachenko V.M. (2020). Rol innovatsiinoho pidpriemnytstva u zabezpechenni staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [The role of innovative entrepreneurship in ensuring sustainable development of Ukrainian regions]. *Economics and Management Organization*, vol. 3, pp. 55–62. [in Ukrainian].
15. Kharchenko T.M. (2019). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh staloho rozvytku [Innovative approaches to enterprise management under sustainable development]. *Business Inform*, vol. 8, pp. 61–66. [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 03.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 351.656

Мкртичян Олена Миколаївна

*старший викладач кафедри маркетингу,
комерційної діяльності та економічної теорії*

Український державний університет залізничного транспорту

Mkrtychian Olena

Senior Lecturer at the Department of Marketing,

Commercial Activities and Economic Theory

Ukrainian State University of Railway Transport

ORCID: 0000-0002-2687-174X

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11899

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАЛІЗНИЧНІЙ ГАЛУЗІ

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF FINANCIAL MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT IN THE RAILWAY SECTOR

Анотація. У статті досліджено оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі як науково-методичну основу переходу від контролю витрат до управління розвитком за досягнутими результатами. Обґрунтовано, що поширені фінансово-облікові підходи зосереджуються переважно на дотриманні бюджетної дисципліни, виконанні кошторисів та освоєнні фінансових ресурсів, однак не дають можливості встановити причинно-наслідковий зв'язок між фінансуванням і фактичними змінами у стані інфраструктури, якості перевезень, безпеці, доступності транспортних послуг та соціально-економічних наслідках для територій. Доведено, що для залізничного транспорту, який поєднує економічні та суспільно значущі функції, оцінювання результативності має враховувати не лише внутрішні фінансові показники діяльності підприємств, але й результати реалізації державної транспортної політики та суспільні ефекти фінансування. Запропоновано підхід до оцінювання результативності фінансових механізмів, який ґрунтується на послідовності «цілі розвитку, завдання і заходи, ресурси, безпосередні результати, кінцеві результати, довгострокові наслідки» та забезпечує узгодженість фінансових рішень із цілями розвитку галузі. Уточнено вимоги до показників результативності, що передбачають їх відповідність цілям, вимірюваність, порівнюваність у часі, наявність визначених джерел даних і відповідальних виконавців, а також можливість використання результатів оцінювання для коригування фінансових рішень. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу під час формування державних програм розвитку залізничного транспорту, обґрунтування обсягів і напрямів фінансування, встановлення цільових значень показників та підвищення підзвітності суб'єктів державного управління за досягнення результатів.

Вступ. Системний розвиток залізничної галузі потребує результативного фінансового забезпечення, проте фрагментарність фінансування та слабка прив'язка ресурсів до цілей розвитку знижують керованість модернізаційних процесів і ускладнюють оцінювання суспільної віддачі від державних фінансових рішень.

Мета. Метою статті є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі на основі встановлення зв'язку між цілями розвитку, фінансовими ресурсами та досягнутими результатами і наслідками.

Матеріали і методи. Використано матеріали дисертаційного дослідження, результати попередніх наукових публікацій за темою, наукові праці з державного управління та фінансового регулювання, нормативно-правові акти і програмні документи у сфері залізничного транспорту. Методологічну основу становили системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняльний аналіз, логічне узагальнення та метод цільового обґрунтування.



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Результати. Подальшого розвитку набули підходи до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі шляхом: обґрунтування результативної логіки оцінювання «цілі, ресурси, результати, наслідки»; формування системи показників результативності за напрямками фінансової, інвестиційної, виробничо-технічної, якісної, безпекової, доступної та соціально-економічної результативності; визначення послідовності процедур оцінювання, що включає постановку цілей, добір показників, визначення базових і цільових значень, регулярне спостереження та прийняття управлінських рішень щодо коригування фінансування за підсумками оцінки; уточнення підходів до управлінської відповідальності та підзвітності за досягнення цільових результатів.

Перспективи. Запропонований підхід створює передумови для вдосконалення державних програм розвитку залізничного транспорту, підвищення якості обґрунтувань фінансування, посилення прозорості бюджетних і інвестиційних рішень, запровадження регулярного звітування за результатами та розвитку наукових досліджень щодо узгодження фінансових механізмів із довгостроковими цілями розвитку галузі.

Ключові слова: фінансові механізми, державне управління, залізнична галузь, оцінювання результативності, показники результативності, суспільні ефекти фінансування, управлінська відповідальність, державні програми розвитку.

Summary. The article examines the assessment of the performance of public financial mechanisms in the railway sector as a scientific and methodological basis for shifting from expenditure control to development management driven by achieved results. It is substantiated that the prevailing financial and accounting approaches mainly focus on budgetary discipline, compliance with cost estimates, and the absorption of financial resources; however, they do not enable the identification of a cause-and-effect relationship between funding and real changes in infrastructure condition, service quality, safety, accessibility of transport services, and socio-economic consequences for territories. It is proven that, for railway transport, which combines economic functions with socially significant tasks, performance assessment should take into account not only the internal financial indicators of enterprises, but also the results of implementing public transport policy and the societal effects of financing. A performance assessment approach is proposed based on the sequence «development goals, objectives and measures, resources, immediate results, final results, long-term consequences», which ensures the alignment of financial decisions with the development goals of the sector. The requirements for performance indicators are specified, including their compliance with goals, measurability, comparability over time, the availability of identified data sources and responsible executors, as well as the possibility of using assessment results to adjust financial decisions. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed approach in the formulation of state programmes for railway development, justification of funding volumes and priorities, setting target indicator values, and strengthening accountability of public administration actors for achieved results.

Introduction. The systemic development of the railway sector requires performance-oriented financial support; however, fragmented financing and weak linkage of resources to development goals reduce the manageability of modernisation processes and complicate the assessment of public returns from state financial decisions.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate a scientific and methodological approach to assessing the performance of public financial mechanisms in the railway sector based on establishing the link between development goals, financial resources, and achieved results and consequences.

Materials and Methods. The study uses materials from the dissertation research, the results of previous scientific publications on the topic, scientific works on public administration and financial regulation, as well as regulatory legal acts and programme documents in the railway sector. The methodological basis includes a systems approach, structural and functional analysis, comparative analysis, logical generalisation, and a goal-based substantiation method.

Results. The approaches to assessing the performance of public financial mechanisms in the railway sector were further developed through: substantiating the results-oriented assessment logic «goals, resources, results, consequences»; forming a system of performance indicators across the dimensions of financial, investment, technical and operational, quality, safety, accessibility, and socio-economic performance; defining the sequence of assessment procedures that includes goal setting, indicator selection, identification of baseline and target values, regular monitoring, and managerial decisions to adjust financing based on assessment outcomes; and refining approaches to managerial responsibility and accountability for achieving target results.

Perspectives. The proposed approach creates prerequisites for improving state programmes for railway development, enhancing the quality of funding justifications, strengthening the transparency of budgetary and investment decisions, introducing regular results-based reporting, and advancing research on aligning financial mechanisms with long-term sectoral development goals.

Key words: financial mechanisms, public administration, railway sector, performance assessment, performance indicators, societal effects of financing, managerial responsibility, state development programmes.

Постановка проблеми. Оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі є необхідною умовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень та коригування державної політики розвитку. На відміну від оцінювання фінансових результатів діяльності

окремих підприємств, у межах державного управління ключовим є аналіз управлінських результатів, що досягаються внаслідок застосування фінансових інструментів держави, а також їх суспільних і галузевих наслідків.

Практика державного управління свідчить, що оцінювання фінансових механізмів нерідко зводить

ся до контролю обсягів фінансування та дотримання бюджетної дисципліни, що не дає змоги встановити, наскільки фінансові ресурси сприяли досягненню стратегічних цілей розвитку залізничної галузі.

Водночас сучасний стан державного фінансового регулювання розвитку підприємств залізничного транспорту характеризується поєднанням різних інструментів бюджетного, інвестиційного та програмного впливу, проте результативність їх застосування обмежується фрагментарністю рішень, недостатнім зв'язком фінансування з результатами розвитку та нестабільністю ресурсної бази.

Нормативні засади бюджетного процесу передбачають використання результативних показників бюджетних програм для оцінки ефективності бюджетних програм, а також здійснення оцінки ефективності бюджетних програм на основі спостереження, аналізу та контролю цільового й ефективного використання бюджетних коштів. Визначено також організаційні та методологічні засади оцінки ефективності бюджетних програм, зокрема встановлення взаємозв'язку між досягнутими результатами та використаним обсягом коштів, визначення ступеня досягнення запланованої мети й завдань програми, а також забезпечення прозорості використання бюджетних коштів.

Крім того, державні програмні документи транспортної політики передбачають регулярне подання інформації про стан виконання заходів та фактичні значення показників досягнення стратегічних цілей, що підсилює актуальність формування прикладного інструментарію оцінювання результативності фінансових механізмів у залізничній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нормативно-правову основу державного управління фінансовими рішеннями у залізничній галузі формують положення законодавства, що визначають правові засади функціонування залізничного транспорту, фінансові правила бюджетного процесу та інструменти залучення приватного капіталу. Так, Закон України «Про залізничний транспорт» регламентує організаційні та економічні засади діяльності залізничного транспорту, а Бюджетний кодекс України встановлює принципи планування, виконання та контролю використання бюджетних коштів, у тому числі в межах бюджетних програм і результативних показників [1–2]. Механізми державно-приватної взаємодії, включно з державно-приватним партнерством і концесією, визначають можливості залучення позабюджетних ресурсів та перерозподіл ризиків у проєктах розвитку інфраструктури [3–4]. Стратегічні орієнтири розвитку транспортної сфери та цільові напрями модернізації задаються Національною транспортною стратегією на період до 2030 року [5]. Водночас зазначені документи формують переважно рамкові вимоги до управління ресурсами і не пропонують завершеного науково-методичного інструментарію оцінювання результативності фінансових

механізмів саме в частині встановлення зв'язку «цілі розвитку — фінансування — результати — наслідки».

У науковій літературі питання державного регулювання транспортної сфери та реалізації державної транспортної політики розкрито, зокрема, у працях С. А. Матійка, де акцентовано роль держави у визначенні напрямів розвитку транспортного комплексу [7], а також у монографії Ю. О. Крихтіної, де систематизовано теоретико-методологічні положення державної політики розвитку транспортної галузі та інструменти її реалізації [8]. Однак у зазначених роботах оцінювання результативності фінансових механізмів у залізничній галузі розглядається опосередковано: фінансові рішення трактуються як складова політики, але не подається цілісна система показників результативності, процедур оцінювання та управлінської відповідальності за досягнення цільових результатів.

Методологічний інтерес становить дисертаційне дослідження С. Я. Банчука, присвячене державному управлінню пасажирською транспортною системою в агломерації [9]. Воно є цінним з позицій управлінської логіки та врахування інтересів різних груп користувачів, проте потребує адаптації до проблематики оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління саме у залізничній галузі. Питання функціонування транспортних підприємств у кризових умовах висвітлено у роботі Т. П. Лучникової, І. В. Тарновської та Є. В. Воробйова, де розкрито аспекти адаптації діяльності підприємств до умов воєнного стану [10]. Водночас фокус цього напрямку зосереджений на рівні господарюючих суб'єктів, а не на побудові інструментарію державного оцінювання результативності фінансових механізмів.

Окремий науковий напрям пов'язаний із державним регулюванням інноваційного розвитку транспортної інфраструктури, який представлено дисертацією О. І. Дмитрієвої [11]. Змістовно важливими є положення щодо інструментів державного впливу та інфраструктурного розвитку, однак питання оцінювання результативності фінансових механізмів у залізничній галузі потребує подальшої конкретизації з урахуванням галузевих особливостей, поєднання економічних і суспільно значущих функцій та необхідності вимірювання суспільних наслідків фінансування. Монографія Ю. Б. Слободяника, присвячена фінансовому механізму функціонування підприємств пасажирського автомобільного транспорту, є методично корисною як приклад фінансового аналізу в іншому виді транспорту, проте її висновки не можуть бути безпосередньо перенесені на залізничну галузь без адаптації [12].

Емпіричну основу для обґрунтування результативності фінансових рішень формують статистичні дані щодо капітальних інвестицій за видами економічної діяльності та офіційні статистичні ресурси Державна служба статистики України [6; 13]. Вони дозволяють відстежувати інвестиційну активність

і динаміку вкладень, однак самі по собі не забезпечують оцінювання результативності фінансових механізмів у логіці досягнення цілей розвитку, оскільки не пов'язують фінансові ресурси з кінцевими результатами та довгостроковими наслідками державного управління.

Отже, попри наявність значного масиву нормативних і наукових джерел, недостатньо розробленим залишається питання цілісного підходу до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі, який би поєднував цільову спрямованість фінансування, систему показників, процедури регулярного оцінювання та механізми управлінської відповідальності за досягнення запланованих результатів.

Метою є обґрунтування науково-методичного підходу до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі на основі встановлення зв'язку між цілями розвитку, використаними фінансовими ресурсами та досягнутими галузевими і суспільними результатами, а також визначення управлінської відповідальності за досягнення запланованих результатів.

Матеріали та методи. Теоретичну основу дослідження становлять положення державного управління щодо результативності та ефективності фінансових рішень, а також наукові напрацювання з проблематики фінансового механізму розвитку залізничної галузі. У дослідженні застосовано системний підхід для обґрунтування взаємозв'язку між цілями державної політики розвитку залізничного транспорту, фінансовими інструментами та досягнутими результатами. Структурно-функціональний аналіз використано для визначення місця оцінювання результативності у складі фінансового механізму та для формування логіки оцінювання, що охоплює постановку цілей, добір показників, визначення ба-

зових і цільових значень, регулярне спостереження, узагальнення результатів та прийняття управлінських рішень щодо коригування фінансування.

Методи аналізу, синтезу та логічного узагальнення застосовано для формування системи показників результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі та їх групування за напрямками фінансової, інвестиційної, виробничо-технічної, якісної, безпекової, доступності та соціально-економічної результативності.

Виклад основного матеріалу. Результативність фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі доцільно визначати як ступінь досягнення цілей розвитку галузі, що забезпечується через застосування фінансових інструментів держави та організацію процедур формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. На відміну від фінансово-облікового підходу, який зосереджується на виконанні кошторисів та контролі освоєння коштів, результативне оцінювання спрямоване на встановлення зв'язку між використаними ресурсами і фактичними змінами у стані інфраструктури, якості та безпеці перевезень, доступності послуг і соціально-економічних наслідках для територій. Такий підхід обумовлений багатофункціональністю залізничного транспорту, який поєднує економічні та суспільно значущі функції, а отже потребує комплексного оцінювання впливу державного фінансування.

Оцінювання результативності має будуватися на послідовній логіці, що дає змогу простежити причинно-наслідковий ланцюг від управлінського рішення щодо фінансування до досягнутих змін і довгострокових наслідків розвитку. У межах дослідження застосовано логіку: цілі розвитку — завдання і заходи — ресурси — безпосередні результати — кінцеві результати — довгострокові наслідки.

Таблиця 1

Логіка оцінювання результативності фінансових механізмів

Складова логіки	Зміст	Приклади результатів, що підлягають оцінюванню	Приклади показників
Цілі розвитку	Стратегічні орієнтири розвитку залізничної галузі	Модернізація, безпека, доступність, якість	Досягнення цільових значень за напрямками розвитку
Завдання і заходи	Конкретизація цілей у програмах і заходах	Ремонт колії, оновлення рухомого складу, заходи безпеки, цифрові сервіси	Виконання плану заходів, дотримання строків
Ресурси	Обсяги і структура фінансового забезпечення	Бюджетні кошти, інвестиції, кредитні ресурси, інші джерела	Частка видатків розвитку, своєчасність фінансування
Безпосередні результати	Виконані роботи та отримані продукти	Відремонтовані об'єкти, закуплені одиниці техніки, впроваджені рішення	Обсяг виконаних робіт, кількість об'єктів, частка виконання плану
Кінцеві результати	Зміни у функціонуванні системи	Підвищення надійності, зростання пунктуальності, зменшення збоїв	Пунктуальність, регулярність, технічна готовність
Довгострокові наслідки	Стійкі суспільні та економічні ефекти	Транспортна доступність, мобільність населення, зниження втрат від аварійності	Показники доступності, безпеки, соціально-економічних ефектів

Джерело: власна розробка

Зміст кожної складової цієї логіки та приклади показників оцінювання наведено у таблиці 1, яка виконує функцію методичної «карти» для побудови системи оцінювання. Таблиця відображає, що результативність фінансового механізму визначається не фактом використання коштів, а тим, наскільки фінансування забезпечило перехід від запланованих цілей до стійких наслідків розвитку.

Для того щоб оцінювання було придатним для управлінських рішень, необхідною є система показників результативності, яка забезпечує вимірювання як виконання заходів, так і досягнення запланованих змін. Показники мають відповідати таким ключовим вимогам: відповідність цілям розвитку, вимірюваність, порівнюваність у часі, наявність визначених джерел даних і відповідальних виконавців, а також можливість використання результатів оцінювання для коригування фінансових рішень. Виконання цих вимог є умовою переходу від формального звітування до результативно-орієнтованого управління.

З урахуванням необхідності оцінювати не лише фінансові параметри, але й галузеві та суспільні наслідки, доцільно застосовувати багаторівневу систему показників результативності за напрямками: фінансова, інвестиційна, виробничо-технічна, якісна, безпекова, доступна та соціально-економічна результативність. Таке групування дозволяє охопити ключові сфери впливу державного фінансування та забезпечує методичну повноту оцінювання.

Структуру системи показників, об'єкт оцінювання і приклади індикаторів наведено у таблиці 2. Її використання дає змогу формувати показники у межах державних програм розвитку залізничного транспорту та забезпечувати їх узгодженість із цілями і завданнями розвитку.

Оцінювання результативності передбачає не лише аналіз досягнутих результатів, а й оцінку того, яким чином сформована ресурсна база та наскільки вона відповідає цілям розвитку. Важливим елементом є аналіз структури фінансування, який дає змогу оцінити баланс між бюджетними джерелами, власними коштами, кредитними ресурсами та іншими джерелами.

Окремо для управлінського оцінювання важливим є план-факт аналіз виконання показників за програмами і заходами, який дозволяє ідентифікувати відхилення, причини їх виникнення та необхідність коригування фінансування.

Ефективність результативного оцінювання визначається не лише системою показників, але й організацією процедур оцінювання та наявністю управлінського зворотного зв'язку. Оцінювання результативності має здійснюватися як регулярний управлінський цикл: визначення цілей, добір показників, встановлення базових і цільових значень, регулярне спостереження, аналіз відхилень, підсумкова оцінка та коригування фінансових рішень.

Послідовність цих етапів та відповідні управлінські рішення подано у таблиці 3, яка демонструє, що оцінювання повинно завершуватися конкретними рішеннями щодо зміни параметрів фінансування, пріоритетів і заходів, а не лише констатацією результатів.

Важливою умовою дієвості оцінювання є закріплення управлінської відповідальності за досягнення цільових значень показників. З цією метою запропоновано розмежування ролей суб'єктів, які формують цілі, розподіляють ресурси, реалізують заходи, здійснюють збір даних і підсумкову оцінку. Такий розподіл наведено у таблиці 4, яка може

Таблиця 2

Система показників результативності фінансових механізмів

Напрямок результативності	Об'єкт оцінювання	Приклади показників
Фінансова	Якість планування і використання ресурсів	частка видатків розвитку; відхилення планових і фактичних витрат; своєчасність фінансування заходів
Інвестиційна	Реалізація інвестиційних проєктів	частка проєктів, завершених у строк; відповідність фактичних параметрів проєктів запланованим; обсяг капітальних вкладень у пріоритетні об'єкти
Виробничо-технічна	Технічний стан і спроможність системи	оновлення основних засобів; зменшення обмежень руху через технічний стан; зміна пропускної спроможності
Якісна	Якість транспортних послуг	пунктуальність; регулярність; стабільність сервісів; рівень задоволеності споживачів
Безпекова	Рівень безпеки перевезень	зменшення аварійності та інцидентів; виконання заходів безпеки; частка об'єктів у нормативному стані
Доступнісна	Доступність послуг для населення і територій	охоплення регулярним сполученням; доступність соціально значущих перевезень; відповідність маршрутної мережі потребам
Соціально-економічна	Наслідки для територій та економіки	зміна мобільності населення; зменшення часових витрат на переміщення; вплив на економічну активність територій

Джерело: власна розробка

Таблиця 3

Процедури оцінювання результативності та управлінські рішення

Етап	Зміст робіт	Результат етапу	Управлінське рішення за підсумками
Визначення цілей	Формування цілей і завдань розвитку	Перелік цілей і завдань	Затвердження пріоритетів
Формування показників	Добір показників, визначення джерел даних	Перелік показників за напрямками	Затвердження системи показників
Встановлення базових і цільових значень	Фіксація вихідного стану та бажаних значень	Базові та цільові значення	Уточнення обсягів і напрямів фінансування
Спостереження	Регулярний збір і перевірка даних	Масив даних для оцінювання	Оперативне коригування виконання
Аналіз відхилень	Порівняння плану і факту, визначення причин	Висновки щодо відхилень	Перерозподіл ресурсів, уточнення заходів
Підсумкова оцінка	Узагальнення результатів і наслідків	Оцінка результативності	Продовження, перегляд або припинення фінансування окремих заходів

Джерело: власна розробка

використовуватися як основа для регламентації підзвітності в межах державних програм.

Таким чином, запропонований підхід до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі включає: логіку встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ресурсами і результатами, систему показників за ключовими напрямками результативності, аналітичні процедури контролю ресурсів і виконання програм, а також регламентований цикл оцінювання і розподіл відповідальності. Використання такого інструментарію створює підстави для підвищення прозорості фінансових рішень, підзвітності за досягнення результатів та переходу до управління розвитком на основі оцінювання результативності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано, що результативність фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі визначається не лише обсягами залучених ресурсів, а насамперед наявністю науково обґрунтованого підходу до оцінювання, який забезпечує встановлення зв'язку між цілями розвитку,

фінансовими рішеннями та досягнутими результатами і довгостроковими наслідками. Доведено, що домінування фінансово-облікових підходів, зорієнтованих на контроль витрат та освоєння коштів, не дозволяє повною мірою оцінити вплив фінансування на модернізацію інфраструктури, підвищення безпеки, якості та доступності перевезень, а також на соціально-економічні наслідки для територій.

Подальшого розвитку набули підходи до оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі шляхом: обґрунтування логіки оцінювання за послідовністю «цілі розвитку, завдання і заходи, ресурси, безпосередні результати, кінцеві результати, довгострокові наслідки»; формування системи показників результативності за напрямками фінансової, інвестиційної, виробничо-технічної, якісної, безпекової, доступної та соціально-економічної результативності; уточнення процедур оцінювання як управлінського циклу, що завершується прийняттям рішень щодо коригування фінансування відповідно до досягнутих результатів; визначення підходів до розмежу-

Таблиця 4

Матриця розподілу відповідальності у системі оцінювання

Суб'єкт	Формування цілей і завдань	Розподіл ресурсів	Реалізація заходів	Збір і перевірка даних	Підсумкова оцінка	Коригування рішень
Органи державної влади у сфері транспорту	так	так	частково	частково	так	так
Розпорядники бюджетних коштів	частково	так	частково	так	так	так
Виконавці програм і заходів	ні	ні	так	так	частково	частково
Органи контролю та аудиту	ні	ні	ні	частково	так	частково
Громадськість та зацікавлені сторони	частково	ні	ні	частково	частково	частково

Джерело: власна розробка

вання управлінської відповідальності та підзвітності суб'єктів, залучених до формування цілей, розподілу ресурсів, реалізації заходів і оцінювання результативності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого інструментарію під час формування та реалізації державних програм розвитку залізничного транспорту, обґрунтування напрямів бюджетного та інвестиційного фінансування, встановлення цільових значень показників результативності, підготовки аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень, а також підвищення про-

зорості та підзвітності у використанні фінансових ресурсів у галузі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики інтегрального оцінювання результативності фінансових механізмів державного управління у залізничній галузі з урахуванням багатовимірності результатів, уточненням вимог до інформаційного забезпечення оцінювання, а також удосконаленням процедур планування, регулярного спостереження та коригування фінансових рішень відповідно до програмних цілей розвитку, ризиків зовнішнього середовища та довгострокових пріоритетів модернізації галузі.

Література

1. Про залізничний транспорт : Закон України від 04.07.1996 № 273/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?lang=en#Text> (дата звернення 28.01.2026).
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17> (дата звернення 28.01.2026).
3. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2404-17> (дата звернення 28.01.2026).
4. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (дата звернення 28.01.2026).
5. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80?lang=en> (дата звернення 28.01.2026).
6. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2014–2024 роки. URL: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014–2024.pdf (дата звернення 28.01.2026).
7. Матійко С. А. Особливості державного регулювання розвитку транспортного комплексу України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_8 (дата звернення 28.01.2026).
8. Крихтіна Ю. О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : Діса плюс, 2022. 336 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> (дата звернення 28.01.2026).
9. Банчук С. Я. Державне управління пасажирською транспортною системою в агломерації: дис. канд. наук з держ. упр. (доктора філософії): спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків : Національний університет цивільного захисту України, 2025. URL: https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/02.05.03/arefBanchuk.pdf?srsId=AfmBOopcBdXHFcykL2572d6LD8SufsvKjlnZBmGUGmUcHiBRPD7Nlh_5 (дата звернення 28.01.2026).
10. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
11. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» (051 — Економіка). Харків : Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2020. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/dmytriieva_dis.pdf (дата звернення 28.01.2026).
12. Слободяний Ю. Б. Фінансовий механізм функціонування підприємств пасажирського автотранспорту в сучасних умовах: монографія. Суми : УАВС НБУ, 2007. 162 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi28/0020591.pdf> (дата звернення 17.12.2025).
13. *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 28.01.2026).

References

1. Law of Ukraine "On Railway Transport" dated 04 July 1996 No. 273/96-VR (as amended). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80?lang=en#Text> (accessed 28 January 2026).
2. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 08 July 2010 No. 2456-VI (as amended). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2456-17> (accessed 28 January 2026).
3. Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" dated 01 July 2010 No. 2404-VI (as amended). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2404-17> (accessed 28 January 2026).

4. Law of Ukraine “On Concession” dated 03 October 2019 No. 155-IX (as amended). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/155-20> (accessed 28 January 2026).
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. Order dated 30 May 2018 No. 430-r “On Approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the Period up to 2030”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80?lang=en> (accessed 28 January 2026).
6. State Statistics Service of Ukraine. Capital investments by types of economic activity, 2014–2024. Available at: https://uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/invest/2024/cap_invest_econom_2014-2024.pdf (accessed 28 January 2026).
7. Matiiko, S. A. (2010). Features of state regulation of the development of the transport complex of Ukraine. *Public Administration: Improvement and Development*, No. 6. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_6_8 (accessed 28 January 2026).
8. Krykhtina, Yu. O. (2022). *State Policy for the Development of the Transport Sector of Ukraine: Theory, Methodology, Practice* (Monograph). Kharkiv: Disa Plus, 336 p. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15498/1/Krykhtina.pdf> (accessed 28 January 2026).
9. Banchuk, S. Ya. (2025). *Public Administration of the Passenger Transport System in an Agglomeration* (PhD thesis in Public Administration, specialty 25.00.02 “Mechanisms of Public Administration”). Kharkiv: National University of Civil Defence of Ukraine. Available at: https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/02.05.03/arefBanchuk.pdf?srsId=AfmBOopcBdXHFcykL2572d6LD8SufsvKjlnZBmGUGmUcHiBRPD7Nlh_5 (accessed 28 January 2026).
10. Luchnykova, T. P., Tarnovska, I. V., & Vorobiov, Ye. V. (2023). Adaptation of Ukrainian transport enterprises to martial law conditions. *Business Inform*, No. 1, pp. 116–122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122> (accessed 28 January 2026).
11. Dmytriieva, O. I. (2020). *State Regulation of Innovative Development of Transport Infrastructure* (Doctoral dissertation in Economics, specialty 08.00.03 “Economics and Management of the National Economy” (051 — Economics)). Kharkiv: Kharkiv National Automobile and Highway University. Available at: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/dmytriieva_dis.pdf (accessed 28 January 2026).
12. Slobodyanyk, Yu. B. (2007). *Financial Mechanism of Passenger Road Transport Enterprises in Modern Conditions* (Monograph). Sumy: Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine, 162 p. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi28/0020591.pdf> (accessed 28 January 2026).
13. State Statistics Service of Ukraine. Official website. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 January 2026).

Дата першого надходження статті до видання: 28.12.2025

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

УДК 351:86:340.13(477)

Чуб Ірина Вікторівна

*аспірантка кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Chub Iryna

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID: 0009-0004-5218-8102

DOI: 10.25313/2617-572X-2026-1-11837

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

PROBLEM ASPECTS OF REGULATORY AND LEGAL ENSURANCE OF NATIONAL STABILITY OF MODERN UKRAINE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена комплексному дослідженні категорії «національна стійкість» у публічному управлінні та чинної нормативно-правової бази, що визначає засади забезпечення національної стійкості України в умовах сучасних безпекових викликів.

Мета статті — здійснити концептуалізацію категорії «національна стійкість» у публічному управлінні, визначити нормативно-правові засади забезпечення національної стійкості.

Матеріали і методи дослідження включали загальнонаукові методи аналізу й синтезу, контент-аналіз нормативних актів, структурно-функціональний підхід, метод концептуалізації, порівняльний аналіз літератури та компаративний метод.

Результати. Охарактеризовано законодавче поле у сфері захисту інфраструктури, що характеризується фрагментарністю у частині чіткого розмежування функцій та зобов'язань суб'єктів управління. Виявлено, відсутність деталізованого переліку відповідальних органів публічної влади та їх конкретних повноважень зумовлює до інституційної невизначеності. Наголошено на впровадженні принципу субсидіарності як одного з ключових у сфері формування національної стійкості. Аргументовано, сформована законодавча база передбачає механізм управління державою як у звичайних умовах, так і в режимі надзвичайного або воєнного стану. У дослідженні висвітлено стратегічні документи у сфері національної безпеки та розкрито основні положення Концепції забезпечення національної системи стійкості, що постає засадничим актом у цій сфері. Доведено, що ключовим викликом залишається трансформація стратегічних декларацій у конкретні регламенти взаємодії між органами публічної влади та приватним сектором. Досліджено роль урядового Плану заходів як дорожньої карти з імплементації Концепції у практику державного управління. Акцентовано на внутрішньому плані стійкості України, що визначає пріоритетні напрями зміцнення держави в умовах тривалих безпекових загроз. Національний план захисту критичної інфраструктури визначено механізмом реалізації Концепції, що гарантує її адаптивність, автономність та інформаційний обмін. Доведено, що досягнення національної стійкості в Україні неможливо без розвитку територіальних громад, які в межах стратегічних документів визначено фундаментальним компонентом забезпечення життєдіяльності суспільства на місцевому рівні. Акцентовано увагу на впровадженні експериментального проекту щодо інтенсифікації міжмуніципальної співпраці та підвищення рівня інституційної стійкості громад.

Перспективи. Констатовано, що поряд із позитивною динамікою нормативно-правового забезпечення національної стійкості, цей процес супроводжується низкою системних викликів, які потребують комплексного вирішення у ході практичної реалізації стратегічних пріоритетів. Саме ці виклики потребують подальшої дослідницької уваги вчених у призмі означеної проблематики.

Ключові слова: національна стійкість, публічне управління, нормативно-правове забезпечення, національна безпека, державна політика, законодавство України, органи публічної влади, система національної стійкості.



Summary. Introduction. The article is devoted to a comprehensive study of the category of “national stability” in public administration and the current regulatory and legal framework that defines the principles of ensuring the national stability of Ukraine in the context of modern security challenges.

The purpose of the article is to conceptualize the category of “national stability” in public administration, to determine the regulatory and legal principles of ensuring national stability.

The materials and methods of the study included general scientific methods of analysis and synthesis, content analysis of regulatory acts, a structural-functional approach, a conceptualization method, a comparative analysis of literature and a comparative method.

Results. The legislative field in the field of infrastructure protection is characterized by fragmentation in terms of a clear delimitation of the functions and obligations of management entities. It is revealed that the lack of a detailed list of responsible public authorities and their specific powers leads to institutional uncertainty. The implementation of the principle of subsidiarity is emphasized as one of the key ones in the formation of national resilience. It is argued that the formed legislative framework provides for a mechanism for governing the state both in normal conditions and in a state of emergency or martial law. The study highlights strategic documents in the field of national security and reveals the main provisions of the Concept for Ensuring a National Resilience System, which is a fundamental act in this area. It is proven that the key challenge remains the transformation of strategic declarations into specific regulations for interaction between public authorities and the private sector. The role of the government Action Plan as a roadmap for implementing the Concept in public administration practice is studied. The emphasis is on the internal plan of Ukraine's resilience, which determines priority areas for strengthening the state in conditions of long-term security threats. The National Plan for the Protection of Critical Infrastructure is defined as a mechanism for implementing the Concept, which guarantees its adaptability, autonomy and information exchange. It is proven that achieving national sustainability in Ukraine is impossible without the development of territorial communities, which are defined within the framework of strategic documents as a fundamental component of ensuring the vital activity of society at the local level. Attention is focused on the implementation of an experimental project to intensify intermunicipal cooperation and increase the level of institutional sustainability of communities.

Prospects. It is stated that along with the positive dynamics of the regulatory and legal support of national sustainability, this process is accompanied by a number of systemic challenges that require a comprehensive solution in the course of the practical implementation of strategic priorities. It is these challenges that require further research attention of scientists in the light of the identified issues.

Key words: national sustainability, public administration, regulatory and legal support, national security, state policy, legislation of Ukraine, public authorities, system of national sustainability.

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах сучасних геополітичних трансформацій та триваючої військової агресії проти України, традиційні підходи до забезпечення національної безпеки потребують докорінного переосмислення. Концепція забезпечення національної системи стійкості [31] стала відповіддю на потреби держави не тільки протистояти зовнішнім загрозам, а й оперативно відновлюватися після масштабних шоків.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективність функціонування системи національної стійкості безпосередньо залежить від якості її нормативно-правового фундаменту. Попри прийняття базових стратегічних документів, у національну законодавстві досі існує ряд прогалин, що стосуються розмежування повноважень між органами публічної влади, механізмів координації цивільно-військового співробітництва та правового регулювання захисту критичної інфраструктури.

В аспекті публічного управління, існує гостра необхідність в аналізі того, як норми права трансформуються в конкретні управлінські алгоритми. Дослідження сучасного стану нормативно-правового забезпечення дозволить виявити слабкі місця у законодавстві та сформувати базу для створення цілісної системи, здатної гарантувати безпеку суспільства

та стабільність держаних інституцій у сучасному динамічному безпековому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання національної стійкості перебуває у центрі уваги багатьох сучасних дослідників. Значний внесок у розроблення нормативно-правових засад функціонування національної системи стійкості в Україні належить О. Резніковій. У її дослідженнях особливу увагу приділено концептуалізації стійкості як правової категорії та обґрунтуванню необхідності системного законодавчого регулювання взаємодії суб'єктів [27].

Сучасний стан та проблеми правового забезпечення національної безпеки в Україні відображено у роботі В. Лобко [11], тоді як напрями вдосконалення нормативно-правових механізмів забезпечення національної стійкості представлено у праці В. Александрова [1]. Предметом дослідження низки авторів [2] було правове регулювання службової та бойової діяльності у сфері безпеки та оборони України у кризових ситуаціях. В даному контексті привертають увагу роботи Т. Запорожець [6; 7], у яких вченою було досліджено безпековий потенціал регіону як фактор формування національної стійкості в умовах геополітичної нестабільності. Окремої уваги заслуговує колективна монографія «Концеп-

туальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів» (2024 р.) [7], де висвітлено питання правових аспектів управління національною стійкістю України.

Серед окремих аспектів дослідження привернула увагу робота [10] про роль інфраструктурної безпеки у стратегіях сталого розвитку у політико-правовому контексті. Дослідження О. Меренича дозволяє глибше зрозуміти роль оборонно-стратегічних документів як регулятивного елемента в загальній системі правового забезпечення безпеки [12]. В. Філіпповою обґрунтовано архітектуру стратегічного механізму забезпечення національної безпеки [29]. Завершуючи огляд, варто відзначити доробок В.Чечотки, що фокусується на особливостях функціонування системи публічного управління під час війни [30].

Визначаючи вагомий доробок зазначеного масиву наукових праць, варто констатувати, що стрімка зміна безпекового середовища та виклики повномасштабного вторгнення актуалізують необхідність переосмислення наявних підходів. Зокрема, потребує поглибленого вивчення сучасний стан нормативно-правових засад забезпечення національної стійкості України, оскільки динаміка оновлення стратегічного законодавства випереджає теоретичне осмислення його структурних елементів. Недостатньо розкритим залишається проблема узгодженості нових оборонних стратегій із комплексним механізмом правового забезпечення стійкості держави.

Метою статті є здійснення комплексного аналізу чинної нормативно-правової бази, що визначає засади забезпечення національної стійкості України, та систематизацію основних актів законодавства для визнання реального стану правового регулювання цієї сфери в умовах сучасних безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ескалації глобальних безпекових викликів, розбудова цілісної національної системи стійкості стає стратегічним пріоритетом публічного управління. Ефективність функціонування цієї системи та її здатність адаптуватися до кризових сценаріїв безпосередньо залежить від міцності її фундаменту, який складається з двох взаємопов'язаних складових: нормативно-правового регулювання та довгострокового стратегічного планування. Саме правова площина визначає рамки повноважень суб'єктів управління, встановлює алгоритми взаємодії між державними інституціями та суспільством, а також легітимізує управлінські рішення в умовах високої невизначеності. Системний аналіз чинних нормативно-правових засад дозволяє констатувати, що сучасний стан правового забезпечення стійкості в Україні перебуває у стані активної трансформації, поступово переходячи від фрагментарних галузевих рішень до формування комплексної міжгалузевої інституційної моделі.

У теоретичних напрацюваннях [1, с. 132] під нормативно-правовим механізмом забезпечення

національної стійкості розуміється система послідовних дій органів публічної влади стосовно опрацювання стратегій, концепцій, підходів й алгоритмів дій у сфері формування та впровадження державної політики забезпечення національної стійкості, моніторингу та контролю щодо їх виконання.

Нормативно-правова база виступає фундаментом системи, адже саме вона врегульовує діяльність у сфері безпеки. Цей перелік включає закони, укази Президента, загальнонаціональні стратегії та концепції, інші нормативні документи, які не тільки встановлюють принципи та завдання, але й концентрують зусилля держави відносно досягнення конкретних довгострокових цілей у сфері національної безпеки [29, с. 441].

Закон України «Про національну безпеку України» [19] визначає засади та принципи національної безпеки та оборони, цілі та головні засади державної політики, що покликані забезпечувати суспільству та кожному громадянину захист від загроз. Цей Закон закладає підвалини для всіх інших стратегій і концепцій. Визначальною нормою цього законодавчого акту виступає порядок організації взаємодії державних органів, громадських організацій, посадових осіб та окремих громадян, які консолідовані навколо спільної мети та завдань відносно захисту національних інтересів та цінностей.

Отже, Закон України «Про національну безпеку України» постає базовим для унормування взаємодії держави та суспільства щодо зміцнення системи стійкості, спроможної дієво протистояти загрозам, адаптуватися до криз, а також забезпечувати безперебійне функціонування держави.

Від окреслення загальних засад національної безпеки українське законодавство переходить до спеціального регулювання окремих аспектів стійкості, зокрема через Закон України «Про критичну інфраструктуру» [18], зменшуючи тим самим перехід від загальнотеоретичних підходів до безпеки до вузькоспеціалізованого регулювання питань державної стійкості. Цим правовим актом визначено організаційно-правові засади формування та функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури.

Тлумачення положень Закону (ст. 4) дозволяє систематизувати основні засади державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури за напрямками: а) організаційно-управлінський, що закладає базис через формування комплексної державної системи захисту, яка включає визначення чітких законодавчих вимог, розмежування повноважень між суб'єктами та встановлення пріоритетів (стійкість є результатом злагодженої взаємодії всіх рівнів влади, а не наслідком діяльності окремих інституцій); б) превентивно-аналітичний, що сконцентрований на формуванні умов, які мінімізують вразливість (реалізація ризик-орієнтованого підходу, постійний обмін інформацією з приводу загроз

та встановлення єдиних вимог до безпеки, що надає можливість системі стійкості працювати на випередження); в) ресурсно-відновлювальний, що характеризується не лише необхідністю захисту, але й здатністю до швидкого відновлення (державна підтримка операторів критичної інфраструктури, залучення інвестицій, міжнародна співпраця для запозичення кращих практик захисту).

Практична реалізація політики стійкості нормативно закріплена у ст. 7 Закону, яка визначає категоріювання об'єктів критичної інфраструктури. Запровадження чітких критеріїв — від масштабів впливу до взаємозалежності системи — дає можливість державі ієрархічно вибудовувати систему захисту та сфокусувати зусилля на найбільш вразливих аспектах, що є фундаментом загальної безпеки.

На сучасному етапі варто зауважити, що у правових актах (Концепція створення державної системи захисту критичної інфраструктури [26]; Закон України «Про критичну інфраструктуру» [18]), лише окреслено загальні завдання, які мають здійснюватися на кожному рівні (загальнодержавний, регіональний та галузевий рівні, місцевий рівень, об'єктивний рівень). Відтак, законодавче поле у сфері захисту інфраструктури характеризується фрагментарністю у частині чіткого розмежування функцій та зобов'язань суб'єктів управління. Відсутність конкретизованого переліку відповідальних органів публічної влади та їх конкретних повноважень зумовлює до інституційної невизначеності. Зазначені чинники гальмують реалізацію безпекової політики та деструктивно впливають на злагодженість дій у кризових ситуаціях.

Комплексний огляд законодавчих норм, що регулюють безпеку інфраструктури виявив, що в Україні ця сфера перебуває на етапі формування, що зумовлює значні перешкоди для забезпечення стабільності та сталого розвитку [10, с. 180], створюючи передумови для дублювання функцій чи тотального ігнорування пріоритетних завдань.

До основних загроз та викликів, що мають вплив на інфраструктурну безпеку відносять такі як кібератаки та техногенні аварії, природні катастрофи, а також воєнні дії. Слід надати першорядне значення забезпеченню стійкості інформаційної та комунікаційної інфраструктури, що є життєво важливою складовою стратегічної безпеки. Не сформованість чітких критеріїв відносно визначення критичних об'єктів та відсутність розроблених планів оперативного реагування на надзвичайні обставини знано ускладнюють ефективну протидію цим загрозам [10, с. 180].

Подальшим етапом розбудови системи національної стійкості, що доповнює захист інфраструктурних об'єктів, стало ухвалення Закону України «Про основи національного спротиву» [20]. Цим актом визначено організаційні та правові засади національного спротиву, основи його підготовки й

ведення, а також завдання і повноваження сил безпеки та сил оборони.

Визначальним кроком законодавчого закріплення спротиву стала норма (ст. 3) Закону, у якій не лише визначено мету (підвищення обороноздатності держави, готовності до спротиву громадян), завдання, проте й диференціюється на три рівні: військовий, спеціальний, суспільний (підготовка громадян).

Відтак було впроваджено принцип субсидіарності, що є одним з ключових чинників у сфері формування національної стійкості. Це слугувало суттєвому підвищенню результативності реагування на загрози військового характеру на місцевому рівні та побудові ефективної взаємодії на всіх рівнях. Особливе місце у забезпеченні національної безпеки (Закон України «Про основи національного спротиву») також належить національному опору та руху опору, що можна прирівняти до партизанського руху, до чийх завдань належить боротьба з диверсантами [20; 11, с. 32–33].

Таким чином, цим законодавчим актом було надано значну кількість повноважень для громад як ключового елемента стійкості: коли рішення приймаються на місцях, система стає менш уразливою до ударів по центральному управлінню.

Окреме місце у системі забезпечення національної стійкості посідає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [21], що визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади роботи органів публічної влади, військового командування та військових адміністрацій, підприємств, установ в умовах воєнного стану.

В аспекті забезпечення національної стійкості цей законодавчий акт виконує три ключові функції: по-перше, запобігає інституційній дезорганізації на місцях шляхом формування військових адміністрацій, що виступають як ключова вимога відносно інституційної стійкості; по-друге, правові механізми мобілізації трудових ресурсів та особливого режиму роботи підприємств надають можливість системі оперативно перенаправляти ресурси на захист та відновлення критичної інфраструктури; по-третє, формує чітку ієрархію між військовим командуванням та оперативною критичною інфраструктурою, створюючи комплексну систему управління безпекою.

Як відзначає В. Лобко [11, с. 32], до сильних сторін України та суспільства належить сформована законодавча база, яка передбачає механізм управління державою як у звичайних умовах, так і в режимі надзвичайного або воєнного стану. Це гарантує безперервність врядування, що є одним із ключових векторів зміцнення національної безпеки та стійкості.

Аналіз законодавчих актів дозволяє стверджувати, що вони формують нормативну основу, проте для їх результативної синхронізації необхідна чітка послідовність дій. Зважаючи на це, для практичного

втілення принципів всеохопної оборони та системного реагування на загрози (шоки), державна політика деталізована на стратегічному рівні.

Актуальні оборонно-стратегічні документи є інтегральною складовою системи забезпечення національної безпеки України, адже формують фундамент щодо організації та координації заходів усіх суб'єктів сектору безпеки, визначають рамкові принципи взаємодії між органами державної влади, силовими структурами та іншими учасниками сектору, забезпечують єдність їхніх дій у досягненні спільних стратегічних завдань. Ці документи окреслюють чіткі функції кожного суб'єкта, формують систему управління та слугують підвищенню дієвості міжвідомчої взаємодії [12, с. 421].

Пріоритети національних інтересів, цілі та основні вектори державної політики у сфері безпеки були визначені в Стратегії національної безпеки України [23]. Цей документ формувався з урахуванням ряду актуальних зовнішніх і внутрішніх загроз, першорядно у зв'язку з тривалою збройною агресією зі сторони РФ.

Стратегія ґрунтується на таких головних засадах: 1) стримування (розвиток оборонних та безпекових спроможностей для унеможливлення військової агресії проти нашої держави); 2) стійкість (спроможність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища та підтримувати стаке функціонування, в тому числі шляхом обмеження факторів зовнішньої/внутрішньої вразливості); 3) взаємодія (розвиток стратегічних відносин з ключовими міжнародними партнерами, першочергово з ЄС та НАТО, США, прагматичне співробітництво з іншими державами та міжнародними організаціями на основі національних інтересів Української держави).

Стратегія національної безпеки України базується на фундаментальних засадах, що відіграють критичну роль у протидії сучасним загрозам. Цей стратегічний документ визначає сучасні загрози багатогранними: крім прямої збройної агресії, вони включають гібридні впливи та інформаційну війну, економічний тиск, кіберзагрози, блокування морських шляхів, а також спроби дестабілізації внутрішньої обстановки в Україні.

Критичним аспектом оборонно-стратегічних документів, як наголошує О.Меренич, є визначення основних напрямів з використання ресурсів держави, що регламентує накопичення фінансових, технічних і людських ресурсів на розвиток критичних спроможностей, необхідних щодо забезпечення стійкості перед сучасними викликами. В першу чергу мова йде про технічне переоснащення, зміцнення кібербезпеки, захист критичної інфраструктури та формування ефективної системи територіальної оборони. З огляду на брак ресурсів, документи постають засобом стратегічного планування, що надає можливість забезпечувати ефективно використання наявних можливостей [12, с. 422].

Отже, стратегічне планування у сфері безпеки базується на Стратегії національної безпеки України [23], яка є базовим документом довгострокового планування. Саме на її засадах формується ряд галузевих документів: Стратегія воєнної безпеки України [25], Стратегія кібербезпеки України [24] та інші. Така ієрархія забезпечує єдність державної політики та узгодженість дій усіх суб'єктів сектору безпеки та оборони.

На виконання положень Стратегії національної безпеки України та з метою деталізації механізмів захисту було розроблено та затверджено Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479 Концепцію забезпечення національної системи стійкості [31]. Цим документом визначено мету, основні принципи, напрямки, механізми, способи та складові національної системи стійкості.

Основними положеннями Концепції стали: впровадження механізмів раннього виявлення загроз і ризиків; розробка стратегій реагування на ситуації надзвичайного характеру та кризові події; зміцнення міжвідомчої координації органів публічної влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства; захист об'єктів критичної інфраструктури в енергетичній, фінансовій, інформаційній, транспортній сферах.

Крім того, обґрунтовано формування та розвиток структур, які відповідальні за моніторинг та управління ризиками, нарощування потенціалу кібербезпеки та інформаційного захисту. Один з ключових аспектів у цьому документі визначено необхідність розширення міжнародного співробітництва у сфері забезпечення стійкості з огляду на безпекові процеси глобального та регіонального спрямування (в першу чергу співробітництво з ЄС та НАТО). Це сприяло формуванню базису щодо стратегій національної стійкості, які направлені на посилення безпеки держави та суспільства. Розбудова цієї системи є елементом цілісного підходу до зміцнення обороноздатності України, її готовності протистояти гібридним загрозам та забезпечувати стабільну роботу державних органів у кризових ситуаціях.

Впровадження національної системи стійкості спрямоване розвивати необхідну спроможність держави та суспільства запобігати значному спектру загроз і ризиків будь-якого спрямування, а у випадку їх настання — оперативно, якісно та ефективно. Сформований підхід до стійкості синхронізований з ключовими вимогами НАТО та враховує національний аспект повномасштабного вторгнення РФ [8].

Таким чином, хоч Концепція і формує прогресивну рамку щодо розбудови національної системи стійкості, її впровадження гальмується відсутністю конкретизованих механізмів відповідальності та фінансового забезпечення. Ключовим викликом залишається трансформація стратегічних декларацій у конкретні регламенти взаємодії між органами публічної влади та приватним сектором.

Система стратегічного планування в Україні нині, як відмічає О. Резнікова, «не передбачає чітких механізмів узгодження всіх процесів підготовки стратегічних і програмних документів на національному, регіональному та місцевому рівнях у рамках єдиного циклу. Аналогічна ситуація склалася й у сфері планування на випадок надзвичайних ситуацій. Відсутність системного підходу до управління ризиками та забезпечення готовності суттєво ускладнює визначення пріоритетів розвитку держави і посилення потенціалу національної стійкості» [27, с. 342].

На виконання Стратегії важливим етапом практичного впровадження став затверджений Кабінетом Міністрів України План заходів із реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року [17]. План було сформовано зважаючи на результати оцінювання системи стійкості України, яка була започаткована на початку широкомасштабного вторгнення рф. Ключовим завданням стало запровадження рекомендацій щодо уникнення виявлених міжсекторальних вразливостей, забезпечення безперервного функціонування держави в умовах кризових обставин.

План включає заходи впровадження комплексної системи ідентифікації, пріоритезації, запобігання та дієвого реагування на загрози, ризики будь-якого характеру. Виконавчий механізм виконуватиме роль з підвищення інституціональної спроможності органів державної влади у цій сфері, серед іншого підвищенню компетенцій їх представників. Регламент призначений сприяти розвитку навичок оперативного реагування та чіткої моделі поведінки громадян у період загроз, настання кризових обставин, включаючи піддержку оборонного сектору цивільним населенням; охоплює заходи з моніторингу та аналізу ефективності функціонування національної системи стійкості.

Оперативність реагування на зміну безпекового середовища є однією з головних функцій оборонно-стратегічних документів, адже вони теж передбачають механізми моніторингу та прогнозування потенційних загроз, а також забезпечують готовність сектору безпеки до кризових ситуацій. Завдяки адаптивності та гнучкості таких документів, держава здатна своєчасно змінювати пріоритети та мобілізувати ресурси у відповідь на нові загрози. Їх впровадження сприяє підвищенню готовності сил і засобів сектору безпеки, проведенню регулярних навчань, перевірок боєздатності та впровадженню сучасних технологій [12, с. 422].

Формування комплексної відповіді на сучасні виклики вимагає чіткого стратегічного бачення та мобілізації внутрішніх ресурсів держави. Тому в листопаді 2024 року Президентом України В.Зеленським в українському парламенті було представлено внутрішній План стійкості України, який включає десять пунктів, зокрема: єдність, фронт, зброя, гроші,

енергетика, безпека, громади, людський капітал, культурний суверенітет, політика героїв [3; 9].

Результативність імплементації зазначеного плану безпосередньо корелюватиме зі спроможністю системи публічного управління мінімізувати внутрішні бюрократичні бар'єри та забезпечити інформаційну консолідацію соціуму навколо визначених стратегічних орієнтирів

Доцільно переосмислити деякі стратегічні цілі України, переглянути оцінки, зміцнити або перебудувати механізми забезпечення національної безпеки та стабільності. З огляду на значні зміни безпекового середовища, що на сьогодні тривають, в Україні після війни слід започаткувати новий процес стратегічного планування та оновлення стратегічних документів держави у сфері забезпечення національної безпеки та розвитку як вільної, незалежної, сильної демократичної країни [11, с. 36].

Слід констатувати, що вродження окремих пунктів президентського плану (енергетика, безпека) спирається на вже діючу правову базу. Основним механізмом у даному аспекті варто відмітити затверджений Урядом Національний план захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури [16], що окреслює три вектори, які закладені у документі: чітко розподіляє ролі між Держспецзв'язку, секторальними органами та власниками інфраструктури, що формує єдину систему управління кризами (інституційна взаємодія); впроваджується обов'язкова оцінка ризиків для кожного об'єкта, що сприяє захисту найбільш вразливих ресурсів (управління ризиками); враховує той фактор, як збій в одній сфері матиме вплив на іншу (секторальна стійкість). Цей План є механізмом реалізації Концепції забезпечення національної стійкості, що забезпечує адаптивність, автономність та інформаційний обмін.

Водночас варто звернути увагу на ухвалений постановою Уряду від 9 жовтня 2020 р. № 1109 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2022 р. № 1384) Порядок, яким визначено механізм віднесення об'єктів до критичної інфраструктури та їх категоризації [5]. Також цим документом затверджено Перелік секторів критичної інфраструктури (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 16 січня 2024 р. № 48) та Методику категоризації об'єктів критичної інфраструктури (встановлює механізм та критерії віднесення об'єкта критичної інфраструктури до однієї з категорій критичності).

Фундаментальним детермінантом зміцнення національної стійкості в умовах воєнного стану виступає інституціоналізація інноваційної парадигми стратегічного управління, що ґрунтується на синхронізації пріоритетів державного та регіонального розвитку відповідно до динамічних безпекових викликів.

Сучасні регіони все більше сприймаються як ключові суб'єкти формування стійкості держави,

а не як другорядні виконавці національної політики. Це має свій прояв у зростаючій ролі горизонтальних комунікацій, крос-регіонального співробітництва та інтеграції локальних ресурсів у загальнонаціональні механізми безпеки [6, с. 455].

Регіональний рівень безпеки набуває статусу стратегічного осередку забезпечення державної стійкості у довгостроковій перспективі. Його розвиток потребує системного підходу, вибудованого на консолідації різних політик (зокрема соціальної, економічної, інфраструктурної, інформаційної та зовнішньої) у єдину комплексну модель управління. Це створює стратегічні перспективи для формування нової парадигми національної безпеки, де регіони виступають не об'єктами, а активними агентами забезпечення стабільності, розвитку, й відповідно — загальнонаціональної стійкості [6, с. 455].

Досягнення національної стійкості неможливе без розвитку стійкості територіальних громад, що виступають фундаментальним компонентом, який забезпечує життєдіяльність суспільства на місцевому рівні. Тому забезпечення стійкості на місцевому та загальнодержавному рівнях варто детермінувати як частину та ціле. Отже, розвиток та зміцнення стійкості громад слід розглядати не як окремий процес, а як інтегральну частину загальнодержавної стратегії, що спрямована на забезпечення стабільності та адаптивності всієї держави [28, с. 199].

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року [14] пріоритезується на необхідності адаптації інфраструктури регіонів до кризових умов та безперервності надання послуг. Норми Стратегії слугують підґрунтям для розроблення місцевих програм стійкості, адже вона акумулює безпекові стандарти з процесами відновлення громад.

Це дає підстави стверджувати, що головним компонентом оновленої системи управління постає розробка місцевих програм стійкості. Даний підхід ґрунтується на необхідності інтегрувати безпекові стандарти безпосередньо у процеси відновлення громад у довгостроковій перспективі.

У грудні 2025 року Кабінетом Міністрів України внесено корективи до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [13], де регламентовано новий підхід щодо просторового та стратегічного планування розвитку регіонів та територій.

Відповідно, в аспекті національної стійкості доцільно виокремити забезпечення відновлення за принципом «Відновити краще, ніж було», що унормовує забезпечення стійкості інфраструктури; довгострокова стійкість держави, регіонів та громад, яка маніфестує: по-перше, впровадження на всіх рівнях національної системи стійкості з урахуванням специфічних рис ключових ризиків регіонів; по-друге, піддержку стійкості локального бізнесу в умовах системних ризиків військової агресії російської федерації проти України, відновлення України; по-третє, впровадження сучасних технологічних рішень щодо

забезпечення стійкості; по-четверте, згуртованість громадянського суспільства щодо запровадження цілей (завдань) стійкості; по-п'яте, впровадження механізмів міжвідомчої взаємодії та координації з метою забезпечення стійкості регіонів і громад, налагодження інклюзивної взаємодії, комунікацій із населенням у рамках всієї держави.

Таким чином, зміни надають змогу адаптувати регіональну політику до нових безпекових викликів і реалій, спричинених війною. Вони детермінують напрям модернізації розвитку регіонів до 2027 року та чітке визначення прифронтових та тимчасово окупованих територій. Цей формат рішення гармонізує державну регіональну політику з принципами Європейського Союзу у сфері політики згуртованості та надає змогу інтегрувати особливості кожного регіону, першочергово за рівнем безпеки [4].

Наявність тільки загальних нормативно-правових засад не є достатньою для формування ефективної системи безпеки на місцевому рівні. Це актуалізує потребу переходу від теоретичного моделювання стійкості до практичної апробації у громадах. Для підвищення адаптивності громад Кабінетом Міністрів України було порушено питання запровадження нових інструментів, які знайшло своє втілення в урядовій постанові від 31 січня 2025 р. № 97 [22]. Цим документом затверджено Порядок реалізації експериментального проекту із сприяння налагодженню системної взаємодії між територіальними громадами задля зміцнення єдності та стійкості у подоланні наслідків збройної агресії РФ проти України.

Мета цього проекту полягає у сприянні згуртованості територіальних громад через координацію органами виконавчої влади ефективної взаємодії між громадами-форпостами та партнерськими громадами, що фокусує на: а) задоволенні ключових потреб населення у громадах-форпостах через надання гуманітарної допомоги, виконання поточного ремонту та аварійно-відновлювальних робіт житлової, соціальної інфраструктури у громадах-форпостах; б) посиленні соціальної стабільності та адаптації населення до кризових умов; в) здійснення культурних, освітніх, спортивних, громадських, комунікаційних та інших заходів, що сприятимуть згуртованості громад та підтримці населення.

Таким чином, реалізація експериментального проекту має на меті інтенсифікацію міжмуніципальної співпраці та підвищення рівня інституційної стійкості громад, що зазнали негативного впливу внаслідок збройної агресії РФ.

Ключова роль у конкретизації механізмів оцінки посилає затверджена наказом Держспецзв'язку Методика оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури [15]. Ця Методика спрямована на запровадження заходів з визначення стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури та вжитих, запланованих заходів для забезпечення захисту та безпеки, стійкості критичної інфраструктури.

Поряд із позитивною динамікою нормативно-правового забезпечення національної стійкості, цей процес супроводжується низкою системних викликів. Зокрема, спостерігається фрагментарність нормативної бази, наявність юридичних колізій та дублювання функціональних повноважень органів влади. Крім того, критичним залишається дефіцит ресурсного забезпечення стратегічних цілей за відсутності чіткого алгоритму (подорожньої карти) реалізації Концепції національної стійкості.

На недосконалість нормативно-правової бази щодо питань національної стійкості акцентують науковці [7, с. 198], відмічаючи, що закони, які відносяться до питань національної та інформаційної безпеки, надзвичайних ситуацій, мобілізації, приймалися в різні часові проміжки, часто без належної координації. Це зумовлює розрізненість у підходах, спричиняє дублювання функцій між різними інституціями, що знижує швидку реакцію на кризи. Окрім того, представники наукової спільноти фокусують увагу на тому, що система забезпечення національної безпеки є: по-перше, недостатньо гнучкою у відповіді на нові загрози (зокрема кіберзагрози, гібридні війни), адже законодавчі акти часто недостатньо узгоджені з швидкою динамікою розвитку сучасних загроз; по-друге, потребує удосконалення процедура обліку та мобілізації (у першу чергу в контексті ведення облікових записів та виконання мобілізаційних заходів); по-третє, вимагає збільшення фінансування стосовно впровадження заходів безпеки тощо.

Аналіз нормативно-правового забезпечення національної стійкості свідчить про формування в Україні якісно нової архітектури національної стійкості, що базується на переході від теоретичних положень до впровадження конкретних механізмів управління.

Даний підхід дозволяє забезпечити стабільне функціонування інституцій, концентрувати фінансові ресурси та узгоджувати дії центральних органів влади з потребами громад. Отже, сучасна нормативно-правова база не лише регламентує основи безпеки, а й детермінує вектори сталого розвитку регіонів, формуючи надійну систему для зміцнення єдності та життєдіяльності держави у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі аналізу сучасного стану нормативно-правового забезпечення можна зробити висновок про сформований базовий рівень законодавства у сфері національної стійкості. Його основу складають Стратегія національної безпеки та Концепція запровадження національної системи стійкості, що перевели дане питання з теоретичної площини у практичну, визначивши стійкість як пріоритет національних інтересів. Визначено, що сучасних умовах нормативно-правові засади стійкості функціонують у тісному взаємозв'язку із законодавством про правовий режим воєнного стану. Це надало змогу швидко інтегрувати механізми цивільного захисту, територіальної оборони та захисту критичної інфраструктури в єдину управлінську систему, забезпечивши життєдіяльність держави під час екстремальних навантажень. Таким чином, національна стійкість в Україні має міцний концептуальний фундамент, проте успіх її реалізації залежить від подальшої деталізації механізмів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Перспективними напрямками подальших розвідок передбачено перехід від концептуального аналізу до практичного інструментарію: системи моніторингу ризиків, нормативного закріплення ролі приватного сектору та оптимізації механізмів координації між різними рівнями управління.

Література

1. Александров В. К. Нормативно-правові механізми забезпечення національної стійкості: напрями вдосконалення. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7. 2023. С. 130–134. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.130
2. Белай С. В., Кобзар О. Ф., Євтушенко І. В., Корнієнко В. В., Коба О. В. Правове регулювання службової та бойової діяльності у сфері безпеки та оборони України у кризових ситуаціях. *Вісник Національної академії правових наук України*. Вип. 28. № 2. 2021. С. 76–85. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41e0fc74-adf1-4d19-b489-38c32cc9c272/content> (дата звернення: 06.01.2026).
3. Володимир Зеленський представив План внутрішньої стійкості України. 19 листопада 2024 року. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stijkosti-u-94505> (дата звернення: 06.01.2026).
4. Впровадження безпекового підходу в державну регіональну політику: офіційно визначено поняття «прифронтових територій» та пріоритети держави щодо їх підтримки. Міністерство розвитку громад та територій України. 12 грудня 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vprovadzhennia-bezpekovo-ho-pidkhodu-v-derzhavnu-rehionalnu-polityku-ofitsiino-vyznacheno-poniattia-pryfrontovykh-terytorii-ta-priorytety-derzhavy-shchodo-ikh-pidtrymky> (дата звернення: 07.01.2026).
5. Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-p#Text> (дата звернення: 07.01.2026).
6. Запорожець Т. В. Безпековий потенціал регіону як фактор формування національної стійкості в умовах геополітичної нестабільності. *Успіхи і досягнення у науці*. № 9 (19). 2025. С. 446–457.
7. Концептуальні засади національної стійкості та державна політика врегулювання воєнно-політичних конфліктів: колективна монографія / за заг. ред. Г. П. Ситника; ТОВ «Академпрес». Київ, 2024. 358 с.

8. Концепція забезпечення національної системи стійкості буде реалізована до 2025 року — Кабмін. 11 Листопада 2023. *Армія inform*. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/11/11/konczepczyi-zabezpechennya-naczionalnoyi-systemu-stijkosti-bude-realizovana-do-2025-roku-kabmin/> (дата звернення: 07.01.2026).

9. Куницький О. План стійкості від Зеленського — як його сприйняли в Україні. 20 листопада 2024 року. DW. URL: <https://www.dw.com/uk/plan-stijkosti-vid-zelenskogo-ak-jogo-spriynali-v-ukraini/a-70828263> (дата звернення: 08.01.2026).

10. Кусп'як Г., Дуліна О., Ровинська К. Роль інфраструктурної безпеки у стратегіях сталого розвитку: політико-правовий аспект. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. № 2(4). 2025. С. 171–184. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.4.15>

11. Лобко В.В. Сучасний стан та проблеми правового забезпечення національної безпеки в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 6. С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221384> 12. Меренич О.С. Структурні елементи нормативно-правового механізму забезпечення національної безпеки України: роль оборонно-стратегічних документів. *Право і суспільство*. № 5. 2024. С. 414–422. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.5.61>

13. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2025-p#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.01.2026).

15. Про затвердження Методики та Критеріїв і показників оцінки стану захищеності об'єктів критичної інфраструктури : Наказ Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 14 січня 2025 р. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0375-25#Text> (дата звернення: 10.01.2026).

16. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-p#Text> (дата звернення: 10.01.2026).

17. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-p#Text> (дата звернення: 10.01.2026).

18. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 року № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

19. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

20. Про основи національного спротиву : Закон України від 16 липня 2021 року № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 11.01.2026).

21. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

22. Про реалізацію експериментального проекту із сприяння налагодженню системної взаємодії між територіальними громадами задля зміцнення єдності та стійкості у подоланні наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України : Постанова Кабінету Міністрів України від 31 січня 2025 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

23. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

24. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» : Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text> (дата звернення: 13.01.2026).

25. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n8> (дата звернення: 13.01.2026).

26. Про схвалення Концепції створення державної системи захисту критичної інфраструктури: розпорядження Кабінет Міністрів України від 6 грудня 2017 р. № 1009-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-p#Text> (дата звернення: 13.01.2026).

27. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

28. Стещенко Т.В., Кречик А.С., Кривець О.В. Стійкість територіальних громад в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2025. Вип. 88. Ч. 1. С. 197–202. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.1.28>

29. Філіппова В.Д. Стратегічний механізм забезпечення національної безпеки. *Вісник ХНТУ*. № 4. 2024. С. 437–443. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.59>

30. Чечотка В.Д. Особливості функціонування публічного управління в Україні в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 5. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02>

31. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 15.01.2026).

32. Bukina N., Ostapchuk S., Melnyk O., & Semenets-Orlova I. Demonization of virtual reality in modern media culture. *Research Journal in Advanced Humanities*. 2023. 4(3).

33. Andriivna S. O. I., & Yaroslavivna K. Y. Multi dimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*. 2018. 4 (14). Р. 265–274.

34. Ключко О., Семенець-Орлова І. Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. 2 (62). С. 66–75.

35. Semenets-Orlova I., Teslenko V., Dakal A., Zadorozhnyi V., Marusina O., Klochko A. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*. 2021. 39(5).

References

1. Aleksandrov, V. K. (2023). Normatyvno-pravovi mekhanizmy zabezpechennia natsionalnoi stiikosti: napriamy vdoskonalennia [Regulatory and legal mechanisms for ensuring national stability: areas for improvement]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 7, 130–134. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.130 [in Ukrainian].

2. Bielai, S. V., Kobzar, O. F., Yevtushenko, I. V., Korniienko, V. V., & Koba, O. V. (2021). Pravove rehuliuвання sluzhbovoi ta boiovoi diialnosti u sferi bezpeky ta oborony Ukrainy u kryzovykh sytuatsiiakh [Legal regulation of official and combat activities in the security and defense of Ukraine in crisis situations]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy*, 28, 2, 76–85. Retrieved from: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/41e0fc74-adf1-4d19-b489-38c32cc9c272/content> [in Ukrainian].

3. Volodymyr Zelenskyi predstaviv Plan vnutrishnoi stiikosti Ukrainy. 19 lystopada 2024 roku. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stiikosti-u-94505/>.

4. Vprovadzhennia bezpekovooho pidkhodu v derzhavnu rehionalnu polityku: ofitsiino vyznacheno poniattia “pryfrontovykh terytorii” ta priorytety derzhavy shchodo yikh pidtrymky (2025, 12 December). Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. Retrieved from: <https://mindev.gov.ua/news/vprovadzhennia-bezpekovooho-pidkhodu-v-derzhavnu-rehionalnu-polityku-ofitsiino-vyznacheno-poniattia-pryfrontovykh-terytorii-ta-priorytety-derzhavy-shchodo-ikh-pidtrymky>.

5. Deiaki pytannia obektiv krytychnoi infrastruktury: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9 zhovtnia 2020 r. № 1109. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text>.

6. Zaporozhets, T. V. (2025). Bezpekoviye potentsial rehionu yak faktor formuvannia natsionalnoi stiikosti v umovakh heopolitychnoi nestabilnosti [The security potential of the region as a factor in the formation of national stability in conditions of geopolitical instability]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 9 (19), 446–457 [in Ukrainian].

7. Sytnyk, H. P. (Eds.). (2024). Kontseptualni zasady natsionalnoi stiikosti ta derzhavna polityka vrehuliuвання voienno-politychnykh konfliktiv [Conceptual principles of national resilience and state policy for the settlement of military-political conflicts]; TOV “Akadempres”. Kyiv [in Ukrainian].

8. Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti bude realizovana do 2025 roku — Kabmin. (2023, November 11). Armiia inform. Retrieved from: <https://armyinform.com.ua/2023/11/11/konceptcziyi-zabezpechennya-nacziionalnoyi-systemy-stiikosti-bude-realizovana-do-2025-roku-kabmin/>

9. Kunytskyi, O. (2024, November 20). Plan stiikosti vid Zelenskoho — yak yoho sprynialy v Ukraini. DW. Retrieved from: <https://www.dw.com/uk/plan-stiikosti-vid-zelenskogo-ak-jogo-sprynialy-v-ukraini/a-70828263> [in Ukrainian].

10. Kuspliak, H., Dulina, O., & Rovynska, K. (2025). Rol infrastrukturoi bezpeky u stratehiakh staloho rozvytku: polityko-pravovyi aspekt [The role of infrastructure security in sustainable development strategies: a political and legal aspect]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Military Science”*, 2(4), 171–184. DOI: <https://doi.org/10.62524/msj.2024.2.4.15> [in Ukrainian].

11. Lobko, V. V. (2022). Suchasnyi stan ta problemy pravovoho zabezpechennia natsionalnoi bezpeky v Ukraini [Current status and problems of legal support for national security in Ukraine]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii*, 6, 30–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/39221384> [in Ukrainian].

12. Merenych, O. S. (2024). Strukturni elementy normatyvno-pravovoho mekhanizmu zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: rol oboronno-stratehichnykh dokumentiv [Structural elements of the regulatory and legal mechanism for ensuring the national security of Ukraine: the role of defense and strategic documents]. *Pravo i suspilstvo*, 5, 414–422. DOI: <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.5.61> [in Ukrainian].

13. Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 hrudnia 2025 r. № 1686. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2025-%D0%BF#Text>

14. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 r. № 695. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

15. Pro zatverdzhennia Metodyky ta Kryteriiv i pokaznykiv otsinky stanu zakhyshchenosti ob'ektiv krytychnoi infrastruktury: nakaz Derzhavnoi sluzhby spetsialnoho zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy vid 14 sichnia 2025 r. № 17. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0375-25#Text>

16. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho planu zakhystu ta zabezpechennia bezpeky ta stiikosti krytychnoi infrastruktury: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 veresnia 2023 r. № 825-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-p#Text>

17. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti do 2025 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lystopada 2023 r. № 1025-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-p#Text>

18. Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 roku № 1882-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>

19. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21 chervnia 2018 roku № 2469-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

20. Pro osnovy natsionalnoho sprotyvu: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 2021 roku № 1702-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>

21. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

22. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu iz spriannia nalahodzhenniu systemnoi vzaiemodii mizh terytorialnymi hromadamy zadia zmitsnennia yednosti ta stiikosti u podolanni naslidkiv zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 sichnia 2025 r. № 97. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-2025-%D0%BF#Text>

23. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku № 392/2020. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

24. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 serpnia 2021 roku № 447/2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

25. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku "Pro Stratehiiu voiennoi bezpeky Ukrainy": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku № 121/2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n8>

26. Pro skhvalennia Kontseptsii stvorennia derzhavnoi systemy zakhystu krytychnoi infrastruktury: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 hrudnia 2017 r. № 1009-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-2017-p#Text>

27. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyscha [National Resilience in a Changing Security Environment]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].

28. Steshenko, T. V., Krechyk, A. S., & Kryvets, O. V. (2025). Stiikist terytorialnykh hromad v Ukraini [Sustainability of territorial communities in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya Pravo*, 88, 1, 197–202. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.88.1.28> [in Ukrainian].

29. Filippova, V. D. (2024). Stratehichniy mekhanizm zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic mechanism for ensuring national security]. *Visnyk KhNTU*, 4, 437–443. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.59> [in Ukrainian].

30. Chehotka, V. D. (2023). Osoblyvosti funktsionuvannia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny [Peculiarities of the functioning of public administration in Ukraine during wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 34 (73), 5, 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/02> [in Ukrainian].

31. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku "Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 27 veresnia 2021 roku № 479/2021. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

32. Bukina, N., Ostapchuk, S., Melnyk, O., & Semenets-Orlova, I. (2023). Demonization of virtual reality in modern media culture. *Research Journal in Advanced Humanities*, 4(3).

33. Andriivna, S. O. I., & Yaroslavivna, K. Y. (2018). Multi dimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Publichne uriaduvannia*, 4 (14), 265–274.

34. Klochko, O., & Semenets-Orlova, I. (2022). Natsionalna bezpeka: ukraïnskyi vymir [National Security: Ukrainian Demansion]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, 2 (62), 66–75.

35. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Stud. Appl. Econ*, 39(5).

Дата першого надходження статті до видання: 13.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.01.2026

Дата публікації: 31.01.2026

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 1 (66)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2026

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.01.2026

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