

УДК 351:35.07(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-28-37>

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

Vorotin Valerii, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Director of the Ukrainian State Research Institute «Resurs» of the State Agency for the Management of Reserves of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4545-612X>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ СТІЙКІСТЮ ДЕРЖАВИ: РОЛЬ І ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE STATE'S RESOURCE RESILIENCE: THE ROLE AND EFFECTIVENESS OF UKRAINE'S MATERIAL RESERVES SYSTEM

Анотація. У статті розкрито сутність публічного управління ресурсною стійкістю держави як комплексного процесу забезпечення стратегічної готовності суспільно-економічної системи до кризових викликів. Обґрунтовано, що система державних матеріальних резервів є ключовим інституційним інструментом формування ресурсної спроможності держави в умовах воєнного стану, енергетичних і продовольчих криз, екологічних ризиків.

Доведено, що Український державний науково-дослідний інститут «Ресурс» є ключовим науково-аналітичним партнером Центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику в сфері державних резервів – ДАУР. УкрНДІ «Ресурс» покликаний забезпечити комплексну науково-методичну, експертно-аналітичну та технологічну підтримку державної політики в сфері управління державними резервами. Доведено, що Інститут формується як науково-аналітичний центр нового покоління, що поєднує функції дослідження, прогнозування, технологічної розробки та науково-експертного супроводу державної політики в сфері державних резервів. Його унікальність полягає в поєднанні фундаментальної науки, прикладних досліджень і практичної реалізації через управлінські, економічні, правові та технологічні інструменти.

Визначено, що ефективне публічне управління державними резервами вимагає інтеграції ризик-орієнтованих підходів, цифрових систем моніторингу запасів і прозорих механізмів міжвідомчої координації.

Запропоновано структурно-функціональну модель забезпечення ресурсної стійкості держави, яка поєднує інструменти стратегічного планування, управління ризиками, прозорості логістики резервів і інституційної підзвітності. Аргументовано, що післявоєнне відновлення України і модернізація публічного управління стратегічними резервами створюють цілісну систему ресурсної стійкості держави, що забезпечує одночасно: стратегічну готовність до кризових сценаріїв; ефективне використання ресурсів та бюджетних коштів; інтеграцію українських процесів управління з європейськими стандартами; підвищення інституційної спроможності та прозорості публічного управління; забезпечення гуманітарної безпеки та соціальної стабільності.

Ключові слова: публічне управління, державні матеріальні резерви, ресурсна стійкість, політика резервування, стратегічні запаси, управління ризиками, відновлення, національна безпека.

*Corresponding author



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/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Abstract. The article explores the essence of public administration of the state's resource resilience as a comprehensive process aimed at ensuring the strategic readiness of the socio-economic system to crisis challenges. It is substantiated that the system of state material reserves serves as a key institutional instrument for shaping the state's resource capacity under conditions of martial law, energy and food crises, and environmental risks.

It is demonstrated that the Ukrainian State Research Institute "Resurs" is a crucial scientific and analytical partner of the central executive authority responsible for forming and implementing state policy in the field of state reserves - the State Agency for the Management of Reserves of Ukraine. UkrNDI "Resurs" is tasked with providing comprehensive scientific-methodological, expert-analytical, and technological support for state policy in the management of state reserves. The Institute is positioned as a next-generation scientific and analytical center combining research, forecasting, technological development, and scientific-expert support for state policy in the field of state reserves. Its uniqueness lies in integrating fundamental science, applied research, and practical implementation through managerial, economic, legal, and technological instruments.

The study identifies that effective public administration of state reserves requires the integration of risk-oriented approaches, digital stock monitoring systems, and transparent mechanisms of interagency coordination.

A structural-functional model for ensuring the state's resource resilience is proposed, combining tools of strategic planning, risk management, transparent reserve logistics, and institutional accountability. It is argued that Ukraine's post-war recovery and the modernization of public management of strategic reserves constitute an integrated system of national resource resilience. This system simultaneously ensures: strategic preparedness for crisis scenarios; the efficient allocation of resources and budgetary funds; the alignment of Ukrainian management processes with European standards; the enhancement of institutional capacity and transparency in public administration; and the preservation of humanitarian security and social stability.

Keywords: public administration, state material reserves, resource resilience, reserve policy, strategic stockpiles, risk management, recovery, national security.

Постановка проблеми. Забезпечення ресурсної стійкості держави в умовах багатомірних загроз – воєнних, енергетичних, продовольчих, екологічних, технологічних – постає однією з ключових проблем сучасного публічного управління. Події 2020–2025 рр., зокрема пандемія COVID-19, повномасштабна збройна агресія РФ проти України та спричинені нею системні логістичні, економічні й гуманітарні кризи, актуалізували значення наявності ефективно керованих стратегічних резервів як інструменту забезпечення життєстійкості національної системи управління [1; 2].

У сучасному глобальному середовищі стійкість держави розглядається не лише як здатність протидіяти кризам, але і як спроможність швидко відновлювати функціонування критичної інфраструктури та забезпечувати населення необхідними ресурсами. Саме тому провідні міжнародні організації – Європейська Комісія, OECD, ООН – визначають стратегічні резерви складовою політики національної безпеки та інструментом підвищення адаптивності держави до непередбачуваних викликів [6; 11].

В Україні питання модернізації системи державних резервів набуло особливої актуальності через тривалі структурні диспропорції, застарілі механізми управління, низьку прозорість операцій, проблеми з оновленням матеріально-технічної бази та відсутність інтегрованої цифрової системи обліку ресурсів [3; 12]. Рахункова палата в своїх аудиторських звітах неодноразово фіксувала неефективність використання бюджетних коштів, несвоєчасність оновлення матеріальних цінностей та відсутність належної системи ризик-менеджменту [11]. Одночасно Міністерства економіки та Уряд у 2023–2025 рр. ініціювали реформу структури управління резервами, зокрема створення Державного агентства з управління резервами України, що покликане забезпечити перехід до сучасних стандартів публічного управління [2; 9].

Незважаючи на вказані організаційні зміни, система державних резервів все ще функціонує переважно на основі адміністративно-командних підходів, які не забезпечують належного рівня прогнозованості, гнучкості та стратегічності. При цьому міжнародні моделі створення резервів – такі як RescEU та EU Civil Protection Mechanism – доводять ефективність інтеграції ризик-орієнтованих, аналітичних та цифрових інструментів у процеси управління [6; 7; 10]. Це вимагає комплексного перегляду концептуальних засад функціонування української системи державних резервів та її включення в ширший контекст ресурсної стійкості держави.

Таким чином, проблема полягає в відсутності цілісної концепції публічного управління ресурсною стійкістю, яка б поєднувала стратегічне планування, ризик-менеджмент, інституційну підзвітність і сучасні цифрові механізми моніторингу державних резервів. Наявні нормативно-правові акти лише частково охоплюють ці питання та переважно регулюють процедурні аспекти підтримання запасів [1; 5]. Натомість у період воєнного стану, високої ймовірності надзвичайних ситуацій та ескалаційних загроз стратегічні резерви мають відігравати роль системного стабілізаційного механізму, інтегрованого в політику національної безпеки, управління ризиками та підтримку критичної інфраструктури держави.

Отже, постановка проблеми полягає в необхідності формування сучасної моделі публічного управління ресурсною стійкістю держави, де центральним інституційним інструментом виступає система державних резервів, здатна забезпечувати оперативну реагентність, структурну гнучкість і стратегічну готовність до кризових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ресурсної стійкості держави та ефективності публічного управління стратегічними запасами набуває все більшої уваги в сучасній науковій літературі, що обумовлено зростанням інтенсивності глобальних і регіональних криз. Концептуальні засади стійкості держави як політико-адміністративної системи досліджуються в працях міжнародних організацій OECD, Європейської комісії та ООН, які пов'язують її з наявністю ефективних механізмів попередження, реагування та відновлення в надзвичайних ситуаціях, а також з інтеграцією стратегічних резервів у систему національної безпеки [6; 11; 13].

У європейському науковому дискурсі стратегічні резерви розглядаються як важливий інструмент зміцнення цивільного захисту, що функціонує в межах Єдиного механізму реагування на катастрофи (Union Civil Protection Mechanism) та програми RescEU, які забезпечують створення спільних запасів медичних, хімічних, енергетичних і гуманітарних ресурсів для держав-членів ЄС [6; 7]. Ці моделі ґрунтуються на ризик-орієнтованому плануванні, міжвідомчій координації та цифрових системах обліку ресурсів, що значною мірою підвищує їх адаптивність до непередбачуваних викликів.

Українські науковці розглядають державні резерви переважно в контексті економічної безпеки, стабілізації ринку та забезпечення обороноздатності держави. Наукові дослідження присвячені організаційно-економічним засадам розвитку державного резерву України обґрунтовують необхідність модернізації матеріально-технічної бази та механізмів управління запасами [7; 8]. У малочисельних працях акцентується увага на проблемах оновлення ресурсів, недофінансуванні та недостатній прозорості використання державних резервів, що суттєво знижує їх ефективність у кризових ситуаціях [15].

Актуальним напрямом досліджень є аналіз інституційних аспектів реформування системи державних резервів в Україні. Офіційні документи Кабінету Міністрів України та Мінекономіки, зокрема матеріали щодо створення Державного агентства з управління резервами України (ДАУР), демонструють прагнення перейти від адміністративної до стратегічної моделі управління, орієнтованої на планування, аналітику та цифрову трансформацію [2; 9]. Проте, як свідчать згадані аудиторські звіти Рахункової палати, системні недоліки в сфері оновлення запасів, контролю руху матеріальних цінностей і використання фінансових ресурсів досі залишаються суттєвими викликами [11].

Окремий напрям літератури присвячений питанням публічного управління ризиками та ресурсною готовністю держави. Згідно з документами Європейської Комісії з питань підготовленості

та реагування, ефективність стратегічних резервів безпосередньо залежить від впровадження ризик-менеджменту, прогнозової аналітики та сценарного планування, що дозволяє формувати запаси у відповідності до реальних потреб та ймовірних кризових сценаріїв [7; 8; 13]. Ці підходи дедалі частіше інтегруються в моделі управління критичною інфраструктурою та системами цивільного захисту різних країн.

Разом з тим, у науковому дискурсі України відчутним залишається брак комплексних досліджень, що поєднували б концепцію ресурсної стійкості з аналізом публічного управління державними резервами. Переважають праці, орієнтовані на економічні, фінансові та логістичні аспекти, тоді як стратегічний, управлінський і безпековий виміри потребують подальшого розвитку. Це актуалізує потребу в міждисциплінарному підході, що враховує як наукові основи публічного управління, так і сучасні практики кризового управління та міжнародні стандарти стратегічної готовності.

Таким чином, аналіз досліджень засвідчує, що, попри наявність окремих ґрунтовних праць, питання інтеграції системи державних резервів у ширшу концепцію ресурсної стійкості держави залишається недостатньо опрацьованим. Саме це визначає наукову новизну та актуальність подальшого дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розвиток концептуальних засад публічного управління ресурсною стійкістю держави з акцентом на ролі та ефективності системи державних резервів як ключового інструменту забезпечення національної безпеки, стратегічної готовності та здатності держави до реагування на кризові ситуації.

Виклад основного матеріалу. Сучасні зміни публічного управління в Україні зумовлені унікальним поєднанням двох стратегічних чинників: тривалої збройної агресії РФ і активного руху України до членства в Європейському Союзі. Ці два вектори – оборонний і євроінтеграційний – визначають характер реформ, темп інституційної модернізації та логіку формування державної політики. Відтак, публічне управління опиняється в особливому режимі функціонування, де необхідно поєднувати швидкість і гнучкість прийняття рішень із вимогами прозорості, демократичності та відповідності стандартам ЄС.

Воєнний стан сформував нову управлінську конфігурацію, де суттєво посилилися координаційні, антикризові та мобілізаційні механізми. Посилення ролі КМУ, РНБО, військових адміністрацій змінило структуру потоків управлінських рішень і визначило потребу в формуванні режиму «швидкого врядування». У таких умовах надзвичайно важливо забезпечити баланс між концентрацією повноважень і дотриманням засад демократичної підзвітності, адже тривала централізація без відповідних інституційних запобіжників може призвести до управлінської інерції, дублювання повноважень або втрати ефективності в цивільному сегменті управління [7].

Європейська інтеграція, своєю чергою, задає стратегічний напрямок модернізації, адже імплементація *acquis communautaire* охоплює практично всі сфери публічного управління: від державної служби та обігу інформації до регуляторної політики, сектору безпеки та регіонального розвитку. При цьому процес адаптації законодавства відбувається в умовах гібридної війни, що потребує гнучкіших підходів до планування, використання спрощених процедур і кризово-орієнтованих форматів взаємодії між інституціями [8].

Особливого значення набуває розвиток кадрового потенціалу публічної служби. Війна оголила вразливість класичної моделі державної служби, зокрема повільні процедури добору, недостатню спроможність щодо управління ризиками, дефіцит аналітичних компетентностей і здатності працювати з інформацією в умовах загроз. З огляду на це формується нова, більш адаптивна модель професіоналізації, яка поєднує: компетентнісний підхід, цифрову грамотність, навички кризового реагування, етичні стандарти та прозорість прийняття рішень. Європейські вимоги в сфері публічної служби – зокрема стандарти SIGMA – відіграють роль методологічного каркаса для таких трансформацій [9].

Цифровізація стає не просто напрямом, а основою функціонування держави в воєнних умовах. Цифрові сервіси забезпечили безперервність реєстрових операцій, комунікацій, взаємодії

між органами влади, що дало змогу уникнути управлінського хаосу в перші місяці повномасштабної війни. Одночасно Україна стикається з посиленням кібератак, що робить кіберзахист і захист даних частиною публічної політики безпеки. Європейський вектор розвитку цифрової держави вимагає впровадження стандартів е-урядування, кіберстійкості, безпечного транскордонного обміну даними, що є критично важливим у контексті функціонування критичної інфраструктури [10].

Зміцнення аналітичної спроможності органів влади стає ключовим аспектом формування ефективної державної політики. У разі високої невизначеності та швидких змін традиційні інструменти планування втрачають ефективність, що обумовлює перехід до використання foresight-технологій, інтегрованого планування на основі сценаріїв, ризик-менеджменту та evidence-based policy. Розбудова інституцій, здатних генерувати якісну аналітичну інформацію – аналітичних служб парламенту, уряду, військових адміністрацій та державних агентств – є критичним чинником стійкості управлінської системи [6].

Відзначимо, що Конституція України визначає фундаментальні засади організації державної влади, які залишаються чинними навіть у період дії особливих правових режимів. Відповідно до ст. 64 Конституції, в умовах воєнного стану можуть бути обмежені окремі права і свободи, за винятком тих, що не підлягають обмеженню за міжнародним правом [1]. Це формує юридичні рамки для адаптації механізмів публічного управління, забезпечуючи баланс між безпекою та правами людини.

Особлива увага приділяється ролі Президента України як Верховного Головнокомандувача, який за поданням РНБО та у відповідності до ст. 106 приймає рішення про введення воєнного стану та координує діяльність органів виконавчої влади у сфері оборони. Таким чином, у період воєнної агресії формується централізована модель стратегічного управління, що дозволяє забезпечити оперативність рішень і єдність командування.

Ключовим спеціальним актом є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає повноваження органів державної влади, військового командування та місцевого самоврядування в умовах збройної агресії [2]. Закон передбачає можливість тимчасового делегування військовому командуванню окремих управлінських функцій, що змінює традиційну архітектуру публічної влади та підсилює вертикаль виконавчої влади.

Воєнний стан також активізує дію суміжних нормативних актів у сферах оборонного планування, мобілізаційної підготовки та цивільного захисту, зокрема Законів України «Про оборону України», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», «Про національну безпеку України» тощо. Сукупність цих законів формує комплексну систему нормативного забезпечення, яка регулює як стратегічні, так і оперативні аспекти управління.

Важливою інституційною зміною стало посилення ролі військових адміністрацій як тимчасових органів публічної влади в регіонах, де органи місцевого самоврядування не можуть виконувати свої функції належним чином. Це відповідає принципам забезпечення безперервності державного управління та мінімізації ризиків управлінського вакууму.

Дія воєнного стану вимагає від системи публічного управління високого рівня стійкості та здатності до адаптації. Однією з ключових проблем залишається узгодженість між цивільними та військовими структурами, що інколи ускладнюється різною управлінською культурою й логікою прийняття рішень [7].

Крім того, воєнний контекст підсилює значення цифрових інструментів управління, зокрема системи електронних реєстрів, інфраструктури даних і захищених каналів комунікації. Проте кібербезпека залишається критичним викликом для держави, що зазнає системних атак з боку агресора.

Проблемним аспектом є також забезпечення прозорості управлінських процедур. Хоча воєнний стан об'єктивно вимагає часткового обмеження публічності, необхідно забезпечити контрольованість і підзвітність рішень, особливо в сферах оборонних закупівель, гуманітарної допомоги та використання бюджетних ресурсів [8].

Вважаємо, що війна перетворила поняття державної стійкості на центральний концепт публічного управління. Сучасна українська модель стійкості включає декілька ключових компонентів: оборонну спроможність, ресурсну забезпеченість, економічну адаптивність, інституційну безперервність, енергетичну незалежність, інформаційну безпеку та суспільну солідарність. Усі ці компоненти формують багатовимірну систему, що визначає здатність держави функціонувати у надзвичайних умовах та протидіяти ризикам різного типу.

Відзначимо, що особливе місце у системі державної стійкості займають державні матеріальні резерви, які в воєнних умовах стали ключовим інструментом політики резервування, логістичного забезпечення, гуманітарної підтримки населення та стабілізації економічних процесів. Наявність стратегічних запасів пального, продовольства, медичного забезпечення, матеріалів для відновлення інфраструктури формує основу оперативного реагування на удари по критичній інфраструктурі, блокування логістичних шляхів чи масові переміщення населення. Водночас воєнні дії виявили низку системних проблем: недостатній рівень прозорості закупівель, відсутність прогнозних моделей поповнення резервів, обмеженість складських потужностей, відставання цифрової інфраструктури обліку [9].

У контексті євроінтеграції модернізація системи державних резервів передбачає адаптацію до стандартів ЄС, зокрема вимог Директиви 2009/119/ЄС щодо мінімальних запасів нафти, Регламенту про цивільний захист та механізми rescEU. Це вимагає створення інтегрованої моделі управління, де державні резерви розглядаються не лише як складські запаси, а як частина публічної політики безпеки, що охоплює ризик-менеджмент, прогнозування загроз, логістику, міжвідомчу координацію та фінансування на основі середньострокового планування [5; 6].

Суттєвим викликом залишається удосконалення інституційної взаємодії в сфері безпеки. Воєнний стан показав, що ефективна координація між Міністерством оборони, Міністерством економіки, МВС, військовими адміністраціями, Держрезервом і приватним сектором є критичною умовою для забезпечення державної стійкості. Проте наявна система містить дублювання повноважень, неузгодженість процедур і різні підходи до планування ресурсів. У цьому контексті перспективним є впровадження моделі інтегрованих центрів стратегічного управління, які поєднують оперативне командування, логістику, прогнозування та управління ризиками [10].

Поступова гармонізація національного законодавства з європейським також потребує модернізації механізмів фінансування сфери безпеки. Мова йде про перехід від ситуативного бюджетування до моделей середньострокового планування, використання інструментів державно-приватного партнерства, залучення резервних фондів, системного планування витрат на стратегічні резерви та створення стабільних процедур аудиту. Європейські програми підтримки, включаючи Інструмент для України (Ukraine Facility) та механізми цивільного захисту, відкривають можливості для інтеграції фінансових інструментів ЄС у національні програми безпеки [11].

Таким чином, поєднання вимог воєнного стану та європейської інтеграції формує концептуально нову модель українського публічного управління – модель адаптивного, стійкого та ризик-орієнтованого врядування. Вона ґрунтується на балансі між оборонною логікою та демократичними стандартами, між централізацією в кризових умовах і подальшим поверненням до субсидіарності та відкритості. Саме така модель забезпечує здатність держави не лише вижити в війні, але й наблизитися до європейської архітектури публічного управління, що лежить в основі майбутнього членства України в ЄС.

Відзначимо, що післявоєнне відновлення України передбачає комплексну реформу публічного управління, спрямовану на відновлення критичної інфраструктури, стабілізацію економіки та забезпечення соціальної згуртованості. В умовах значних руйнувань, що зачіпають енергетичні мережі, транспортні шляхи, промислові та аграрні об'єкти, держава має створити систему ресурсної стійкості, здатну забезпечувати як оперативне реагування на надзвичайні ситуації, так і стратегічне планування розвитку. Ресурсна стійкість у цьому контексті включає наявність стратегічних запасів, мобілізаційну готовність, логістичні коридори та інституційну координацію на національному та регіональному рівнях [15].

Важливим аспектом відновлення є модернізація системи державних резервів, яка має стати не просто накопичувачем матеріальних ресурсів, а інтегрованим елементом публічного управління. Це передбачає:

- впровадження цифрових платформ для моніторингу запасів у реальному часі, інтегрованих з державними та місцевими реєстрами;
- створення ризик-орієнтованих моделей поповнення і ротації запасів, що дозволяють прогнозувати потреби на основі аналітичних сценаріїв;
- розробку механізмів міжвідомчої координації між Держрезервом, Мінекономіки, Міноборони, МВС, місцевими адміністраціями та приватним сектором;
- інтеграцію українських стандартів управління резервами з європейськими практиками, зокрема механізмами RescEU, що дозволяє підвищити ефективність реагування на надзвичайні ситуації та гуманітарні виклики [7; 8].

З точки зору публічного управління, післявоєнне відновлення вимагає переходу від кризового до стратегічного управління. Це включає формування середньо- та довгострокових планів розвитку, які враховують ризики відновлення, потреби в ресурсах і інтеграційні процеси з ЄС. Такий підхід дозволяє узгодити дії центральних і регіональних органів влади, забезпечити прозорість розподілу ресурсів та мінімізувати корупційні ризики [9; 10].

Особливе значення має інституційна стійкість. У післявоєнний період необхідно не лише відновити функціонування органів влади, а й підвищити їх здатність до адаптації у майбутніх кризах. Це передбачає:

- створення інтегрованих центрів стратегічного управління, які поєднують планування, моніторинг, логістику та координацію ресурсів;
- формування системи оцінки ефективності та підзвітності, включно з аналітичними службами уряду та місцевих адміністрацій;
- розвиток механізмів швидкого реагування на кризові ситуації з урахуванням міжнародного досвіду та стандартів ЄС.

Ресурсна стійкість післявоєнної України має базуватися на принципах системності та інтеграції. Це означає, що стратегічні запаси, фінансові ресурси, логістичні коридори, енергетична та продовольча безпека повинні бути взаємопов'язані і керовані як єдина система. Таке інтегроване управління дозволяє:

- зменшити ризики дефіциту критичних ресурсів під час відновлення інфраструктури та економіки;
- забезпечити оперативність реагування на регіональні кризи, локальні катастрофи та соціальні потрясіння;
- підвищити ефективність використання державних коштів, оптимізувати логістику та скоротити витрати на утримання резервів;
- сприяти гармонізації українських систем управління з європейськими стандартами та практиками цивільного захисту, включно з механізмами взаємодії у межах EU Civil Protection Mechanism та RescEU.

Важливим елементом є аналітичне прогнозування потреб. Моделювання ресурсної стійкості на основі сценарного аналізу дозволяє оцінювати майбутні потреби в стратегічних запасах, логістиці та бюджетному забезпеченні. Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, де стратегічні рішення ухвалюються на основі комплексних даних та ризик-аналізу. У цьому контексті міжнародний досвід показує, що використання сучасних ІТ-систем, цифрових реєстрів та аналітичних платформ істотно підвищує ефективність управління ресурсами у кризових умовах [10; 15].

Нарешті, соціальний та гуманітарний виміри відновлення також пов'язані з ресурсною стійкістю. Стратегічні резерви відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, медичного обслуговування та життєзабезпечення населення, що постраждало від війни. Адекватне

планування та управління цими ресурсами не лише підвищує довіру громадян до держави, а й зміцнює соціальну згуртованість, що є невід'ємною складовою стійкості держави.

Таким чином, післявоєнне відновлення України і модернізація публічного управління стратегічними резервами створюють цілісну систему ресурсної стійкості держави, що забезпечує одночасно:

- стратегічну готовність до кризових сценаріїв;
- ефективне використання ресурсів та бюджетних коштів;
- інтеграцію українських процесів управління з європейськими стандартами;
- підвищення інституційної спроможності та прозорості публічного управління;
- забезпечення гуманітарної безпеки та соціальної стабільності.

Саме поєднання цих елементів формує основу для нової парадигми публічного управління, яка орієнтована на стійкість, адаптивність і євроінтеграційний розвиток України.

Висновки. На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні ключові висновки та практичні пропозиції щодо публічного управління ресурсною стійкістю держави, зокрема через систему державних резервів.

По-перше, сучасна Україна перебуває в унікальному поєднанні воєнного та євроінтеграційного викликів, що визначає особливості перетворення системи публічного управління. Воєнний стан створює потребу в високій концентрації управлінських повноважень, швидкому прийнятті рішень і міжвідомчій координації, тоді як євроінтеграція стимулює професіоналізацію, прозорість, цифровізацію та дотримання європейських стандартів. Синтез цих вимог формує нову парадигму адаптивного, ризик-орієнтованого врядування.

По-друге, система державних резервів виступає ключовим інструментом ресурсної стійкості держави. Ефективне управління резервами передбачає інтеграцію стратегічного планування, логістики, прогнозування ризиків і цифрових технологій. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення стратегічні запаси забезпечують стабільність життєво важливих процесів, підтримку критичної інфраструктури, гуманітарну допомогу та економічну стабілізацію.

По-третє, післявоєнне відновлення України потребує переходу від кризового до стратегічного управління. Важливими елементами є формування середньо- і довгострокових планів, інтегрованих центрів стратегічного управління, аналітичної підтримки рішень і оцінки ефективності використання ресурсів. Такі інструменти підвищують здатність держави до оперативного реагування, оптимізують бюджетні витрати та забезпечують прозорість управлінських процесів.

По-четверте, інтеграція українських систем управління державними резервами з європейськими практиками (RescEU, EU Civil Protection Mechanism) дозволяє не лише підвищити ефективність кризового реагування, а й забезпечити відповідність національних стандартів принципам належного врядування, міжвідомчої координації та підзвітності.

По-п'яте, соціальний і гуманітарний аспекти відновлення потребують забезпечення продовольчої, медичної та життєвої безпеки населення, що є критично важливим для стабільності держави та зміцнення довіри громадян до інституцій влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Верховна Рада України. *Конституція України*. 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 08.12.2025).
2. Верховна Рада України. *Закон України «Про правовий режим воєнного стану»*. 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 08.12.2025).
3. Кабінет Міністрів України. *Постанова КМУ «Про утворення Державного агентства з управління резервами України» № 1118 від 26 вересня 2024*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-derzhavnoho-ahentstva-z-upravlinnia-rezervamy-ukrainy-i260924-1118> (дата звернення: 08.12.2025).
4. OECD. *Public Governance Review: Ukraine*. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/public-governance-review-ukraine.htm> (дата звернення: 08.12.2025).
5. European Commission. *EU Civil Protection Mechanism*. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection_en (дата звернення: 08.12.2025).
6. European Commission. *RescEU Programme*. URL: https://ec.europa.eu/echo/what/resceu_en (дата звернення: 08.12.2025).

7. Воротін В., Проданик В. Стратегічне бачення європейського державотворення та ресурсно-екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №6. С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-35>
8. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2022. №3(13(117)). С. 78–90. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>.
9. Vorotin V., Ivascu L., Pislaru M., Alexa L. *The future of risk management*. 2024. IntechOpen. URL: <https://www.intechopen.com/online-first/1176391> (дата звернення: 08.12.2025).
10. Vorotina N., Koval O., Vorotin V., Prodanyk V., Shynkarov A. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di Scienze Giuridiche a cura della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università Cattolica di Milano*. 2023. №2. Pp. 247–262. DOI: https://doi.org/10.26350/18277942_000122.
11. Рахункова палата України. *Звіт про стан управління державними резервами*. 2023. URL: <https://www.ac-rada.gov.ua/report/reserv> (дата звернення: 08.12.2025).
12. European Commission. *Guidelines on risk assessment and preparedness*. URL: https://ec.europa.eu/info/publications/risk-preparedness-guidelines_en
13. OECD. (n.d.). *Strategic Foresight in Public Sector*. URL: <https://www.oecd.org/gov/strategic-foresight-public-sector.htm> (дата звернення: 08.12.2025).
14. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). *Public Sector Risk Management*. URL: <https://www.undrr.org/publications/public-sector-risk-management> (дата звернення: 08.12.2025).
15. Воротін В.С., Проданик В.М. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні: стратегія європейського державотворення. *Державне будівництво*. 2024. №2(36). С. 196–206. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15>.
16. Shulga M.A., Nelipa D.V., Vorotin V.Y., Korchak N.M., Vashchenko K.O. When does the state disappear? (in memory of Rudolf Kjellen). *Linguistics and Culture Review*. 2021. №5(S2). С. 795–804. DOI: <https://doi.org/10.37028/lingcure.v5nS2.1421>.

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiya Ukrainy [Constitution of Ukraine]*. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Zakon Ukrainy «Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu» – Law of Ukraine on the Legal Regime of Martial Law*. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> [in Ukrainian].
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, September 26). *Postanova KМУ «Pro utvorennya Derzhavnoho ahentstva z upravlinnya rezervamy Ukrainy» № 1118 vid 26 veresnya 2024 [Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution on the Establishment of the State Agency for the Management of Reserves of Ukraine №1118 from September 26, 2024]*. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennia-derzhavnoho-ahentstva-z-upravlinnia-rezervamy-ukrainy-i260924-1118> [in Ukrainian].
4. OECD. (n.d.). *Public Governance Review: Ukraine*. www.oecd.org. Retrieved from <https://www.oecd.org/ukraine/public-governance-review-ukraine.htm> [in English].
5. European Commission. (n.d.). *EU Civil Protection Mechanism. civil-protection-humanitarian-aid*. ec.europa.eu. Retrieved from https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection_en [in English].
6. European Commission. (n.d.). *RescEU Programme*. ec.europa.eu. Retrieved from https://ec.europa.eu/echo/what/resceu_en [in English].
7. Vorotin, V., & Prodanyk, V. (2024). *Stratehichne bachennya yevropeys'koho derzhavotvorennya ta resursno-ekolohichna skladova zhurtovanosti publicnoho upravlinnya v Ukraini [Strategic vision of European state-building and the resource-ecological component of cohesive public administration in Ukraine]*. *Publichne upravlinnya: kontseptsiyi, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 6, 32–41 DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-35> [in Ukrainian].
8. Chechel, O., Bashuk, A., Tsykhovska, E., Vorotin, V., Mukovoz, V., & Prodanyk, V. (2022). Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen in European states: Lessons from EU practice. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(13(117)), 78–90. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329> [in English].
9. Vorotin, V., Ivascu, L., Pislaru, M., & Alexa, L. (2024). *The future of risk management*. IntechOpen. www.intechopen.com. Retrieved from <https://www.intechopen.com/online-first/1176391> [in English].
10. Vorotina, N., Koval, O., Vorotin, V., Prodanyk, V., & Shynkarov, A. (2023). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di Scienze Giuridiche*, 2, 247–262. https://doi.org/10.26350/18277942_000122 [in English].
11. Accounting Chamber of Ukraine. (2023). *Zvit pro stan upravlinnya derzhavnymy rezervamy [Report on the State of Management of State Reserves]*. www.ac-rada.gov.ua. Retrieved from <https://www.ac-rada.gov.ua/report/reserv> [in Ukrainian].

12. European Commission. (n.d.). Guidelines on Risk Assessment and Preparedness. *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/publications/risk-preparedness-guidelines_en [in English].
13. OECD. (n.d.). Strategic Foresight in the Public Sector. *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/strategic-foresight-public-sector.htm> [in English].
14. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (n.d.). Public Sector Risk Management. *www.undrr.org*. Retrieved from <https://www.undrr.org/publications/public-sector-risk-management> [in English].
15. Vorotin, V. Y., & Prodanyk, V. M. (2024). Resursno-ekolohichna skladova rehional'noho upravlinnya za umov voyennoho stanu v Ukraini: stratehiya yevropeys'koho derzhavotvorennya [Resource-ecological component of regional governance under martial law in Ukraine: Strategy for European state-building]. *Derzhavne budivnytstvo – State Construction*, 2(36), 196–206. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-15> [in Ukrainian].
16. Shulga, M. A., Nelipa, D. V., Vorotin, V. Y., Korchak, N. M., & Vashchenko, K. O. (2021). When does the state disappear? (In memory of Rudolf Kjellen). *Linguistics and Culture Review*, 5(S2), 795–804. DOI: <https://doi.org/10.37028/lingcure.v5nS2.1421> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (10.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).