

Міністерство освіти і науки України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Ministry of Education and Science of Ukraine
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Founded in 2022
Published four times a year

Випуск | **14** | Issue

Переяслав | 2025 | Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 14. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2025. 136 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія KB № 25092-15032P від 14.01.2022 р.

Ідентифікатор медіа R30-04678 відповідно до рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення 25.04.2024 № 1442

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі
протокол № 5 від 24 грудня 2025 р.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 р.
збірник наукових праць «Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення» внесений до Переліку
наукових фахових видань України, категорія «Б»,
за спеціальності – 281 державне управління

Голова редколегії:

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ
Оксана Ігорівна

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Заступник голови редколегії

КАРПА
Марта Іванівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Секретар редколегії:

БУРИК
Зоряна Михайлівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Редакційна колегія:

ВОРОТІН
Валерій Євгенович

доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу комплексних проблем державотворення Інституту законодавства Верховної Ради України

ГБУР
Зоряна Володимирівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ДУРМАН
Микола Олександрович

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, заслужений працівник освіти України

КРЮКОВ
Олексій Ігорович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування в сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПАСІЧНИК
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та врядування Національного університету «Львівська політехніка»

ПОПРОЦЬКИЙ
Олександр Павлович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СИМАК
Сергій Васильович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та економіки навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, Заслужений економіст України

СУРАЙ
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЯРОВОЙ
Тихон Сергійович

доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних відносин та політичної комунікації Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa, (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

© Автори статей, 2025

© Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 14. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2025. 136 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Certificate of state registration of a printed media product:

KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022

Media identifier R30-04678 in accordance with the decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting
of 04/25/2024 No. 1442

Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

Protocol № 5, December 24, 2025

By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1309 of October 25, 2023,
the collection of scientific papers **«Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement»** is included in the
List of Scientific Professional Publications of Ukraine,
category «B», by specialty – 281 public administration

Head of the editorial board:

PARKHOMENKO-
KUTSEVIL
Oksana Igorivna

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Deputy head of the editorial board:

KARPA
Marta Ivanivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Secretary of the editorial board:

BURYK
Zoryana Mykhailivna

doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Editorial board:

VOROTIN
Valery Yevhenovich

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of complex problems of state formation of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine

GBUR
Zoryana Volodymyrivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Health Care management and public administration of the P.L. Shupyk National Healthcare University of Ukraine

DURMAN
Mykola Oleksandrovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration and local self-government of the Kherson National Technical University, Honored Education Worker of Ukraine

KRYUKOV
Oleksiy Ihorovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine

PASICHNYK
Vasyl Mykolayovych

doctor of sciences in public administration, associate professor of the Department of Public Policy and Governance of the Lviv Polytechnic National University

POPROTSKIY
Oleksandr Pavlovich

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

SIMAK
Serhiy Vasyliovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Administration and Economics of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of Tavrida National V.I. Vernadsky University, Honored Economist of Ukraine

SURAY
Inna Hennadiyivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Policy, National Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

YAROVY
Tikhon Serhiyovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of International Relations and Political Communication of the Open International University of Human Development «Ukraine»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

ЗМІСТ

Бурик Зоряна, Бурик Мирослав. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ	6
Бут Юрій. ВІД ІНФРАСТРУКТУРИ ДО ІННОВАЦІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЄТЬСЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	17
Ващенко Сергій, Губенко Валентина, Погребна Людмила. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК РУШІЙНА СИЛА РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	27
Карпа Марта. РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	34
Коваленко Олександр. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАПОБІГАННЯ ПОПУЛІЗМУ В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ	44
Кузьменко Ганна. ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ	52
Лихач Юлія. РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	58
Малиш Наталія, Москаленко Світлана. РОЗВИТОК ГРОМАДИ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	69
Мануйлов Юрій. ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	75
Паєнок Андрій. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	86
Попроцький Олександр, Ярошук Ярослав. РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА	94
Пукір Деніс. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ В УКРАЇНІ	102
Слободян Олександр. ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УКРАЇНІ: ВІД ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ	110
Стахов Віталій. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	117
Холодов Сергій, АНАЛІЗ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ	127

CONTENT

Buryk Zoriana, Buryk Myroslav. PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF STANDARDIZATION	6
But Yurii. FROM INFRASTRUCTURE TO INNOVATION: PROBLEMS AND CHALLENGES FACED BY THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE	17
Vashchenko Serhii, Hubenko Valentyna, Pogrebna Lyudmila. HUMAN RESOURCES POLICY AS A DRIVING FORCE FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	27
Karpa Marta. REFORMING THE NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: DEVELOPMENT DYNAMICS AND PROSPECTS	34
Kovalenko Olexander. COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES AIMED AT PREVENTING POPULISM IN PUBLIC POLICY	44
Kuzmenko Hanna. BUILDING THE RESILIENCE OF THE EDUCATION SYSTEM AT THE STATE LEVEL: CURRENT STATUS AND PROSPECTS	52
Lykhach Yuliia. DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL CAPACITY OF STATE AUTHORITY BODIES IN UKRAINE IN RELATION TO THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN INTEGRATION POLICY	58
Malysh Nataliia, Moskalenko Svitlana. COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING THE CONSEQUENCES OF ARMED AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION: MANAGEMENT ASPECT	69
Manuilov Yurii. INTEGRATED PUBLIC MANAGEMENT STRATEGIES FOR REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY	75
Payenok Andriy. MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY OF VETERANS IN UKRAINE: CURRENT STATE AND IMPLEMENTATION PROBLEMS	86
Poprotsky Oleksandr, Yaroshchuk Yaroslav. REFORMING THE STATE COMMUNICATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A DIGITAL SOCIETY	94
Pukir Denis. STRATEGIC PLANNING OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY DURING THE PERIOD OF POST-WAR DEVELOPMENT IN UKRAINE	102
Slobodyan Alexander. PUBLIC REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE: FROM INFORMATIZATION TO DIGITIZATION	110
Stakhov Vitaliy. CONCEPTUAL ASPECTS OF REFORMING THE ACTIVITIES OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE	117
Kholodov Serhii. ANALYSIS OF THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF THE STUDY OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION OF WAR VETERANS	127

УДК 351.712:006

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-6-16>

Бурик Зоряна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Buryk Zoriana, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

Бурик Мирослав, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Buryk Myroslav, PhD in Public Administration, Associate Professor at the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ

PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF STANDARDIZATION

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі стандартизації як інструменту публічної політики в умовах регуляторних трансформацій, європейської інтеграції та необхідності підвищення конкурентоспроможності національної економіки. В сучасних умовах стандартизація виходить за межі суто технічної сфери й набуває значення механізму координації економічних та суспільних процесів, що актуалізує науковий аналіз механізмів публічного управління її розвитком.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та узагальнення механізмів публічного управління у сфері стандартизації для визначення пріоритетних напрямів їх удосконалення в контексті сучасних регуляторних змін і поглиблення інтеграції до міжнародного та європейського нормативного простору.

Методи дослідження базуються на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, абстрагування і узагальнення, системного та інституційного підходів, а також порівняльного аналізу міжнародного й національного досвіду публічного управління у сфері стандартизації.

Результати дослідження полягають у встановленні системоутворювальної ролі механізмів публічного управління у забезпеченні ефективності стандартизаційних процесів та їх впливу на соціально-економічний розвиток. Доведено, що дієвість стандартизації визначається якістю управлінських механізмів їх формування, координації та впровадження. Виявлено основні науково-практичні проблеми функціонування цих механізмів, зумовлені інституційною фрагментацією, нормативною неузгодженістю та недостатнім залученням зацікавлених сторін. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення публічного управління стандартизацією відповідно до міжнародних та європейських підходів.

Висновки узагальнюють, що стратегічно орієнтована модель публічного управління у сфері стандартизації здатна забезпечити регуляторну передбачуваність, зниження транзакційних витрат і підвищення довіри до стандартів як інструменту публічної політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних індикаторів ефективності механізмів публічного управління стандартизацією, аналізом галузевих ефектів

стандартів та дослідженням ролі цифровізації у трансформації стандартизаційних процесів в Україні.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, національна стандартизація, цифровізація, регуляторна політика, інституційна координація, гармонізація норм, національна стандартизація послуг, товарів, виробів, технологій, механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації, державно-приватне партнерство, формування національних стандартів, стратегічне управління

Abstract. Relevance of the study is determined by the growing role of standardization as an instrument of public policy under conditions of regulatory transformation, European integration, and the need to enhance the competitiveness of the national economy. In contemporary governance systems, standardization goes beyond a purely technical domain and increasingly functions as a mechanism for coordinating economic and social processes, which necessitates a scientific analysis of public administration mechanisms regulating its development.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and systematize public administration mechanisms in the field of standardization in order to identify priority directions for their improvement in the context of modern regulatory changes and deeper integration into the international and European normative framework.

Research methods are based on the application of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, abstraction and generalization, the systems and institutional approaches, as well as comparative analysis of international and national practices of public administration in the field of standardization.

Research results demonstrate the system-forming role of public administration mechanisms in ensuring the effectiveness of standardization processes and their impact on socio-economic development. It is established that the effectiveness of standardization is determined not by the formal number of adopted standards but by the quality of administrative mechanisms supporting their development, coordination, and implementation. The main scientific and practical problems of these mechanisms are identified, including institutional fragmentation, regulatory inconsistency, and insufficient involvement of stakeholders. Practical recommendations aimed at improving public administration mechanisms in the field of standardization in line with international and European approaches are substantiated.

Conclusions indicate that a strategically oriented model of public administration in standardization is capable of ensuring regulatory predictability, reducing transaction costs, and increasing trust in standards as an instrument of public policy and economic coordination.

Prospects for further research include the development of quantitative indicators to assess the effectiveness of public administration mechanisms in standardization, analysis of sector-specific impacts of standards, and investigation of the role of digitalization in transforming standardization processes in Ukraine.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, national standardization, digitization, regulatory policy, institutional coordination, harmonization of standards, national standardization of services, goods, products, technologies, public administration mechanisms in the field of national standardization system formation, public-private partnership, formation of national standards, strategic management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, інтенсифікації міжнародної торгівлі та цифрової трансформації економіки сфера стандартизації набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення якості, безпеки та конкурентоспроможності продукції й послуг. Ефективність реалізації стандартів значною мірою визначається здатністю держави формувати та застосовувати адекватні механізми публічного управління, які забезпечують узгодженість інтересів держави, бізнесу та суспільства, а також інтеграцію національної системи стандартизації у

міжнародний та європейський нормативний простір. Водночас на практиці спостерігається фрагментарність управлінських впливів у цій сфері, недостатня координація між органами публічної влади та обмежена інституційна спроможність щодо впровадження сучасних підходів до стандартизації, орієнтованих на інновації та сталий розвиток.

Зазначені проблеми безпосередньо пов'язані з важливими науковими та практичними завданнями публічного управління, зокрема з обґрунтуванням ефективних управлінських моделей регулювання стандартизаційних процесів, визначенням оптимального поєднання регуляторних і саморегуляторних механізмів, а також із формуванням прозорої системи участі зацікавлених сторін у розробленні та впровадженні стандартів. Наукове осмислення цих питань є необхідною передумовою розбудови дієвої системи публічного управління у сфері стандартизації, здатної забезпечити адаптацію національних стандартів до міжнародних вимог, підвищити рівень довіри до регуляторних рішень та сприяти соціально-економічному розвитку в умовах структурних змін і зростання глобальної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових праць, присвячених механізмам публічного управління у сфері стандартизації, дає змогу виокремити чотири взаємопов'язані напрями досліджень, що відображають логіку розвитку теоретичних підходів, інституційних рішень та управлінських інструментів у цій сфері.

Перший науковий напрям охоплює концептуалізацію та формування понятійно-категоріального апарату дослідження механізмів публічного управління стандартизацією. У праці Н. Олійник здійснено ґрунтовне уточнення базових понять і категорій, пов'язаних із механізмами публічного управління у сфері формування національної системи стандартизації, що створює теоретичну основу для подальших прикладних досліджень [1]. Розвиток цього підходу простежується у роботі Н. Лапичак, де стандартизація й сертифікація продукції розглядаються як об'єкти цілеспрямованого державного впливу з позицій механізмів економічного регулювання [2]. Концепція комплексності управлінських процесів доповнюється дослідженням П. Іванюти, у якому комплексна система управління інтерпретується як сучасна форма організації державного управління, релевантна для стандартизаційних процесів [3]. Подальші дослідження у межах цього напрямку доцільно спрямувати на розроблення уніфікованої методології аналізу механізмів публічного управління стандартизацією з урахуванням багаторівневості управлінських систем.

Другий науковий напрям пов'язаний із дослідженням галузевих та функціональних аспектів стандартизації як інструменту публічного управління. У роботі І. Ковалевської стандартизація обґрунтовується як важливий механізм державного управління туристичною діяльністю, що забезпечує регулювання якості та підвищення конкурентоспроможності галузі [4]. Стандартизація управлінських процедур у кризових умовах аналізується у праці А. Терент'євої, яка підкреслює її значення для підвищення керованості та узгодженості управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій [5]. Інституційний вимір цього напрямку доповнює дослідження О. Непомнящого та співавторів, у якому контроль і нагляд розглядаються як ключові механізми державного управління економікою, що забезпечують дотримання стандартів і нормативних вимог [6]. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на оцінювання результативності галузевих моделей стандартизації та їх впливу на соціально-економічні результати публічної політики.

Третій науковий напрям охоплює порівняльні та євроінтеграційні підходи до аналізу механізмів публічного управління стандартизацією. У праці Дж. Лі (J. Lee) досліджено співвідношення централізації та стандартизації у публічному управлінні, обґрунтовано ризики надмірної уніфікації для адаптивності управлінських систем [7]. Європейський вимір розвитку стандартів публічного адміністрування розкрито у дослідженні М. Ланай (M. Lanaj), де стандартизація розглядається як інструмент гармонізації національних управлінських систем із європейськими принципами та критеріями [8]. Процеси модернізації публічного управління на основі нормативно-концептуальних підходів проаналізовано у роботі А. Гуогіс (A. Guogis) та співавторів, де стандарти виступають чинником стабілізації та уніфікації управлінських практик у країнах Центральної та Східної Європи [9]. Подальші дослідження цього напрямку доцільно

зосередити на порівняльному аналізі ефективності моделей стандартизації в умовах різних адміністративних традицій.

Четвертий науковий напрям стосується розвитку механізмів публічного управління стандартизацією в контексті загальної теорії публічного адміністрування та цифрових трансформацій. У фундаментальній праці В. Хілдрес (W. Hildreth) стандартизація визначається як базовий елемент інституційного дизайну публічного управління, що забезпечує відтворюваність управлінських процедур і стабільність адміністративних рішень [10]. Концептуальні засади взаємодії управління, політики та права у публічному секторі розглянуто у дослідженні Д. Росенблум (D. Rosenbloom) та співавторів, де стандарти виступають інструментом узгодження управлінських і правових механізмів [11]. Цифровий вимір сучасних механізмів стандартизації проаналізовано у роботі Е. Тан (E. Tan) та співавторів, які розглядають блокчейн-управління як новий інституційний механізм стандартизації процесів у публічному секторі [12]. Методологічні засади механістичного підходу до аналізу механізмів публічного управління розкрито у праці Дж. Капано (G. Capano) та М. Хоулет (M. Howlett), що дозволяє глибше пояснити причинно-наслідкові зв'язки між стандартами та управлінськими результатами [13]. Подальші дослідження в межах цього напрямку мають бути спрямовані на інтеграцію цифрових технологій і стандартів у механізми публічного управління із забезпеченням прозорості, підзвітності та інституційної спроможності держави.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок у сфері публічного управління стандартизацією, низка аспектів загальної проблеми залишається невирішеною. Недостатньо опрацьованими є цілісний аналіз змісту й структури механізмів публічного управління, взаємозв'язок інституційно-організаційних рішень із соціально-економічними ефектами стандартизації, а також управлінські наслідки інституційної фрагментації, нормативної неузгодженості та формального залучення зацікавлених сторін. Обмеженість міждисциплінарних і прикладних підходів зумовлює фрагментарне розуміння ролі стандартизації як інструменту публічної політики.

Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом комплексного аналізу механізмів публічного управління стандартизацією, поєднання інституційного та функціонального підходів і врахування соціально-економічних результатів їх дії. Це дозволяє обґрунтувати системні управлінські проблеми та сформулювати практично орієнтовані рекомендації щодо вдосконалення публічного управління у сфері стандартизації відповідно до міжнародних і європейських вимог, що розширює наукове розуміння проблеми та підвищує прикладну цінність дослідження.

Мета і завдання статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація механізмів публічного управління у сфері стандартизації з метою визначення напрямів їх удосконалення в умовах сучасних регуляторних трансформацій та інтеграції до міжнародного нормативного простору.

Відповідно до мети у статті передбачається розв'язання таких завдань:

1. Дослідити зміст і структуру механізмів публічного управління у сфері стандартизації.
2. Визначити їх роль у забезпеченні ефективності стандартизаційних процесів та вплив на соціально-економічний розвиток.
3. Обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів публічного управління стандартизацією з урахуванням міжнародних і європейських вимог.

Виклад основного матеріалу. Механізми публічного управління у сфері стандартизації доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських впливів, за допомогою яких держава забезпечує формування, запровадження та функціонування стандартів відповідно до суспільних потреб і стратегічних пріоритетів розвитку. Їхній зміст визначається не лише сукупністю нормативно-правових інструментів, а й організаційними, економічними, інформаційними та інституційними елементами, що забезпечують узгоджену взаємодію органів публічної влади, суб'єктів господарювання та професійних об'єднань. У структурному вимірі ці механізми

формується як багаторівнева конструкція, в якій поєднуються стратегічні управлінські рішення, процедурні регуляторні дії та інструменти зворотного зв'язку, спрямовані на коригування стандартів відповідно до змін технологічного й економічного середовища. Теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що ключовою характеристикою механізмів публічного управління у сфері стандартизації є їх інтегративний характер. Вони поєднують елементи жорсткого державного регулювання з добровільними та саморегуляторними підходами, що відповідає сучасній моделі регуляторного управління, орієнтованій на партнерство та співучасть зацікавлених сторін [4]. Таким чином, структура механізмів управління у сфері стандартизації формується навколо функцій нормотворення, координації, контролю, забезпечення ресурсів і комунікації, що разом створює основу для стабільного функціонування національної системи стандартизації (табл. 1).

Таблиця 1

Структура механізмів публічного управління у сфері стандартизації

Елемент механізму	Змістова характеристика	Управлінське призначення
Нормативно-правовий	Закони, підзаконні акти, технічні регламенти, стандарти	Визначення обов'язкових і добровільних вимог та правил
Інституційний	Органи публічної влади, національні органи стандартизації, технічні комітети	Розподіл повноважень і відповідальності
Організаційний	Процедури розроблення, ухвалення та перегляду стандартів	Забезпечення узгодженості та послідовності процесів
Економічний	Фінансування, стимули, інструменти підтримки впровадження стандартів	Мотивація суб'єктів до застосування стандартів
Інформаційно-комунікаційний	Публічні консультації, інформаційні системи, доступ до стандартів	Забезпечення прозорості та зворотного зв'язку

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5; 9].

Сьогодні механізми публічного управління у сфері стандартизації реалізуються як прикладна система регуляторних, інституційних та комунікаційних впливів, що забезпечує трансформацію формально закріплених стандартів у реально діючі інструменти економічного та соціального розвитку. Окреслена структура механізмів набуває практичного змісту за умови їх узгодженого функціонування та орієнтації на вимірювані результати, такі як підвищення енергоефективності, безпеки продукції або зменшення транзакційних витрат у торгівлі.

Показовим прикладом ефективної взаємодії нормативно-правового, економічного та інформаційного механізмів є впровадження міжнародного стандарту ISO 50001 щодо систем енергетичного менеджменту. Його застосування ґрунтується на добровільності, проте активно підтримується органами публічної влади багатьох країн через інтеграцію у програми енергоефективності та кліматичної політики. Практика засвідчує, що підприємства, які впровадили ISO 50001, досягають сталого скорочення енергоспоживання та витрат без необхідності прямих адміністративних обмежень, що демонструє дієвість поєднання стандартизації з економічними стимулами та публічною політикою сталого розвитку [14].

Іншим характерним прикладом є застосування механізмів публічного управління у сфері технічної стандартизації в межах так званого «Нового підходу» Європейського Союзу, де стандарти відіграють ключову роль у функціонуванні єдиного внутрішнього ринку. Гармонізовані європейські стандарти забезпечують презумпцію відповідності продукції обов'язковим вимогам без деталізованого державного регулювання технічних параметрів. На практиці це дозволяє поєднати жорсткі вимоги до безпеки із гнучкістю для виробників, що знижує регуляторне навантаження та водночас спрощує транскордонну торгівлю [15]. Такий підхід демонструє, як інституційний і організаційний механізми публічного управління здатні трансформувати стандарти у ключовий інструмент економічної інтеграції.

Наведені приклади свідчать, що в сучасних умовах стандартизація перестає бути суто технічною сферою і функціонує як елемент стратегічного публічного управління. Через поєднання нормативних вимог, добровільних стандартів, економічних стимулів і прозорих процедур участі

зацікавлених сторін формується адаптивна модель управління, спроможна реагувати на технологічні зміни, підтримувати інновації та забезпечувати баланс між державним регулюванням і саморегуляцією ринку.

Інституційна складова публічної політики у сфері стандартизації охоплює органи виконавчої влади, відповідальні за формування політики, спеціалізовані структури стандартизації, а також дорадчі й експертні органи, що забезпечують участь зацікавлених сторін. Організаційна складова, у свою чергу, визначає порядок розроблення, погодження, ухвалення та перегляду стандартів, а також механізми координації між інституціями різного рівня. У сукупності ці засади забезпечують сталість стандартизаційної політики, водночас залишаючи можливість її адаптації до технологічних, економічних та соціальних змін (табл.2).

Таблиця 2

Інституційно-організаційні засади реалізації публічної політики у сфері стандартизації

Інституційно-організаційний елемент	Характеристика	Функціональна роль у публічній політиці
Органи формування політики	Центральні органи виконавчої влади	Визначення стратегічних цілей і пріоритетів стандартизації
Національний орган стандартизації	Спеціалізована інституція з операційною автономією	Організація розроблення, ухвалення та перегляду стандартів
Технічні комітети	Галузеві експертні структури	Підготовка проєктів стандартів і експертна оцінка
Міжнародні та регіональні організації	ISO, IEC, CEN та ін.	Гармонізація стандартів і міжнародна координація
Механізми координації	Процедури узгодження та інформаційного обміну	Забезпечення узгодженості рішень і уникнення дублювання

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 7; 10; 11].

У практичній площині інституційно-організаційні засади реалізації публічної політики у сфері стандартизації функціонують як ієрархічно узгоджена система, у межах якої стратегічні управлінські рішення послідовно трансформуються в конкретні стандарти та процедури їх застосування. Органи формування політики визначають пріоритети стандартизації, пов'язуючи їх із цілями економічного розвитку, безпеки та функціонування внутрішнього ринку, тоді як операційна реалізація цих пріоритетів делегується спеціалізованим інституціям. Така модель дозволяє поєднати політичну відповідальність держави з професійною автономією стандартизаційних структур, мінімізуючи прямий адміністративний вплив на технічний зміст стандартів. На європейському рівні показовою є практика використання стандартів як інструменту реалізації публічної політики в межах єдиного ринку. Європейська Комісія формує політичні та регуляторні цілі, а розроблення технічних рішень здійснюється європейськими організаціями зі стандартизації, що забезпечує гнучкість і високий рівень експертності. Після офіційного оприлюднення таких стандартів вони можуть використовуватися виробниками як практичний механізм підтвердження відповідності вимогам законодавства, що значно спрощує регуляторне середовище та сприяє вільному обігу продукції [16]. Ключову роль у цій системі відіграють національні органи стандартизації, які поєднують функції координації внутрішніх зацікавлених сторін і міжнародної взаємодії. Через участь у діяльності Міжнародної організації зі стандартизації вони інтегрують національні пріоритети в процес розроблення міжнародних стандартів та адаптують глобальні рішення до національного контексту. Це забезпечує узгодженість стандартів на різних рівнях управління та підвищує їх практичну релевантність для економіки [17]. Технічні комітети, як елемент організаційної інфраструктури, трансформують стратегічні цілі публічної політики в конкретні технічні вимоги й методики, спираючись на знання бізнесу, науки та професійних асоціацій. Механізми координації між інституціями запобігають дублюванню стандартів і забезпечують процедурну узгодженість рішень. У сучасних умовах це формує стабільну, але водночас адаптивну модель реалізації публічної політики у сфері стандартизації, здатну поєднувати державні інтереси, ринкову саморегуляцію та міжнародну інтеграцію.

Ефективність стандартизаційних процесів значною мірою визначається спроможністю механізмів публічного управління забезпечити баланс між стабільністю вимог і адаптивністю стандартів до технологічних змін. Управлінські впливи в цій сфері спрямовані на узгодження інтересів різних груп – держави, виробників, споживачів і професійних спільнот, – що дозволяє зменшити трансакційні витрати та мінімізувати ризики фрагментації ринків. У соціально-економічному вимірі це проявляється у формуванні сприятливих умов для інновацій, підвищенні якості продукції та послуг, зміцненні довіри споживачів і розширенні доступу суб'єктів господарювання до внутрішніх і зовнішніх ринків (табл.3).

Таблиця 3

Вплив механізмів публічного управління стандартизацією на соціально-економічні результати

Управлінський ефект	Прояв у стандартизаційних процесах	Соціально-економічний результат
Регуляторна передбачуваність	Стабільні та зрозумілі правила застосування стандартів	Зниження регуляторних і трансакційних витрат
Підвищення якості та безпеки	Уніфіковані технічні вимоги та методи оцінки	Зростання довіри споживачів і суспільної безпеки
Стимулювання інновацій	Оновлення стандартів відповідно до технологічного розвитку	Підвищення конкурентоспроможності економіки
Розширення ринків збуту	Сумісність стандартів на міжнародному рівні	Зростання експорту та економічної інтеграції
Соціальна узгодженість	Участь заінтересованих сторін у стандартизації	Зменшення конфліктів і підвищення соціальної довіри

Джерело: сформулював автор на основі [4; 5; 10; 13].

У прикладному вимірі наведені в таблиці 3 управлінські ефекти демонструють, як механізми публічного управління перетворюють стандартизаційні процеси на реальний драйвер соціально-економічного розвитку. Регуляторна передбачуваність і стабільність «правил гри» формуються не лише через наявність стандартів як таких, а через послідовне застосування процедур їх розроблення, оновлення й впровадження, що зменшує трансакційні витрати бізнесу та підвищує прогнозованість інвестиційних рішень. Емпіричний огляд впливу сертифікації за ISO 9001 на основі 25 досліджень із загальною вибіркою 6605 компаній показав, що впровадження систем управління якістю в більшості випадків супроводжується зростанням операційної ефективності, підвищенням якості продукції й послуг, поліпшенням фінансових результатів і задоволеності клієнтів, тобто безпосередньо реалізує ефекти «підвищення якості та безпеки», «стимулювання інновацій» і «розширення ринків збуту», відображені в таблиці [18]. На макрорівні роль механізмів публічного управління у сфері стандартизації проявляється через інтеграцію стандартів у політику зростання продуктивності, інноваційного розвитку та підтримки експорту. Узагальнення результатів емпіричних досліджень, виконаних на замовлення національних органів стандартизації для низки розвинених країн (Австралія, Канада, Франція, Німеччина, країни Північної Європи), свідчить про наявність стійкого статистичного зв'язку між розширенням фонду чинних стандартів і макроекономічними показниками. Зокрема, встановлено, що для Австралії зростання «запасу стандартів» на 1 % асоціюється з приростом валового внутрішнього продукту приблизно на 0,17 %, тоді як для Франції до 23,8 % довгострокового зростання продуктивності праці та понад чверть приросту ВВП пояснюється впливом стандартів як інституційного чинника економічної координації [18]. Такі результати підтверджують, що стандарти виконують функцію зниження інформаційної асиметрії, забезпечення сумісності продукції та процесів і формування спільної нормативної основи взаємодії між державою, бізнесом і споживачами.

У сучасних українських умовах зазначені макроекономічні ефекти конкретизуються через особливу конфігурацію повноважень і управлінських інструментів, за допомогою яких стандартизація інтегрується в політику економічного розвитку та європейської інтеграції. Регуляторна передбачуваність забезпечується тим, що функції національного органу стандартизації законодавчо закріплені за ДП «УкрНДНЦ», яке відповідає за прийняття та скасування національних стандартів, затвердження програм робіт з національної стандартизації,

координацію діяльності технічних комітетів і ведення національного фонду нормативних документів [19]. Це означає, що оновлення, гармонізація та систематизація стандартів здійснюються за процедурно впорядкованими й прозорими правилами, що зменшує регуляторну невизначеність для бізнесу та формує стабільні умови господарської діяльності.

Практична реалізація ефектів «розширення ринків збуту» та «підвищення якості й безпеки» в Україні простежується також через функціонування офіційних урядових і бізнес-орієнтованих платформ, які прямо орієнтують підприємців на використання інструментів національної стандартизації. Зокрема, портал «Дія.Бізнес» у спеціальному роз'ясненні для підприємців акцентує, що актуальна інформація щодо чинних національних стандартів та доступ до них зосереджені в Національному фонді нормативних документів ДП «УкрНДНЦ», який забезпечує розповсюдження стандартів і дає змогу перевірити їх застосовність для виведення продукції на внутрішній і зовнішні ринки [20]. У такий спосіб механізми публічного управління не лише встановлюють формальні регуляторні рамки, а й формують інституційну інфраструктуру, що перетворює стандарти на практичний інструмент підвищення конкурентоспроможності, зниження транзакційних витрат та інтеграції українських виробників у європейські й глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Функціонування механізмів публічного управління у сфері стандартизації супроводжується низкою взаємопов'язаних науково-практичних проблем, що обмежують їх ефективність навіть за наявності формально розбудованої нормативної та інституційної бази. Однією з ключових є інституційна фрагментація, яка проявляється у розпорошенні повноважень між органами формування політики, регуляторними інституціями, органами стандартизації та структурами оцінки відповідності без достатнього рівня координації їхніх дій [3]. Це призводить до дублювання функцій, виникнення паралельних процедур і сповільнення процесів розроблення та перегляду стандартів, особливо в секторах із швидким технологічним оновленням.

Не менш значущою проблемою є нормативна неузгодженість, що виникає як між актами різної юридичної сили, так і між національними нормативними документами та міжнародними або європейськими стандартами. У практичному вимірі це створює правову невизначеність для суб'єктів господарювання, коли дотримання стандартів не гарантує повної відповідності регуляторним вимогам або коли застарілі норми продовжують формально діяти поряд із оновленими стандартами. Така ситуація знижує довіру до стандартизації як інструменту регулювання та стримує її використання бізнесом на добровільних засадах.

Суттєвим обмеженням результативності механізмів публічного управління є також недостатнє залучення зацікавлених сторін до процесів формування та перегляду стандартів. Обмежена участь малого та середнього бізнесу, споживчих організацій і незалежної наукової експертизи призводить до того, що стандарти не завжди відображають реальні виробничі практики, потреби ринку або соціальні очікування [5]. У результаті формується розрив між формальною відповідністю стандартам і їхньою практичною корисністю, що знижує рівень їх застосування та легітимність управлінських рішень.

Додатковою проблемою виступає слабка інтеграція стандартизаційних процесів із суміжними інструментами публічної політики, зокрема регуляторною політикою, публічними закупівлями та інноваційними програмами. За відсутності таких зв'язків стандарти залишаються ізольованими технічними документами, не трансформуючись у дієві економічні стимули. Сукупність зазначених проблем зумовлює фрагментарний характер публічного управління у сфері стандартизації та обмежує його здатність повною мірою виконувати функції координації, розвитку й суспільної інтеграції в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Удосконалення механізмів публічного управління у сфері стандартизації доцільно орієнтувати на посилення їх відповідності міжнародним і європейським вимогам шляхом інституційної концентрації, процедурної узгодженості та підвищення участі стейкхолдерів. Насамперед, увагу слід зосередити на зміцненні координаційної спроможності органів публічної влади у сфері стандартизації, що передбачає чітке розмежування стратегічних, регуляторних і операційних функцій, а також впровадження постійних механізмів міжінституційної взаємодії. Це

дозволить зменшити адміністративні дублювання, забезпечити послідовність управлінських рішень і підвищити передбачуваність регуляторного середовища.

Важливим напрямом удосконалення є забезпечення системної нормативної узгодженості, зокрема через регулярний перегляд чинних нормативно-правових актів з метою усунення колізій між обов'язковими регуляторними вимогами та добровільними стандартами. Такий підхід має спиратися на принципи європейської практики, відповідно до яких стандарти виступають інструментом реалізації законодавчих вимог, а не їх альтернативою. Це підвищить правову визначеність для суб'єктів господарювання та стимулюватиме ширше застосування стандартів у господарській діяльності.

Окремого акценту потребує розширення участі зацікавлених сторін у процесах розроблення, перегляду й впровадження стандартів шляхом інституціоналізації відкритих консультацій, залучення малого і середнього бізнесу, професійних асоціацій, наукового середовища та споживчих організацій. Практична орієнтація стандартів значною мірою залежить від якості такої участі, що відповідає підходам міжнародної та європейської стандартизації, заснованим на консенсусі та експертності. Паралельно доцільним є розвиток цифрових інструментів управління стандартизаційними процесами, які забезпечують прозорість процедур, зручний доступ до стандартів і оперативний зворотний зв'язок.

У сукупності реалізація зазначених рекомендацій дозволить трансформувати механізми публічного управління у сфері стандартизації з формально-регуляторних у стратегічно орієнтовані, здатні забезпечувати адаптацію національної системи стандартизації до міжнародних і європейських вимог, підвищувати конкурентоспроможність економіки та посилювати довіру між державою, бізнесом і суспільством.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що механізми публічного управління у сфері стандартизації є ключовим інструментом забезпечення регуляторної передбачуваності, економічної координації та інтеграції національної економіки в міжнародний і європейський простір. Доведено, що ефективність стандартизаційних процесів визначається якістю управлінських механізмів їх формування і впровадження, а не лише формальною кількістю прийнятих стандартів.

Виявлено, що основними проблемами функціонування механізмів публічного управління у сфері стандартизації залишаються інституційна фрагментація, нормативна неузгодженість та обмежене залучення зацікавлених сторін, що стримує повноцінне використання стандартів як інструменту соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано необхідність переходу до стратегічно орієнтованої моделі управління стандартизацією, узгодженої з міжнародними та європейськими підходами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням галузевих ефектів стандартизації, розробленням кількісних індикаторів результативності механізмів публічного управління та аналізом ролі цифровізації стандартизаційних процесів у контексті відновлення й інтеграції економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Олійник Н. Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Вип. 11. С. 100–107. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-100-107>.
2. Липичак Н. Засади удосконалення системи стандартизації й сертифікації продукції: механізми державного управління. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Вип. 2, № 104. С. 88–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.13>.
3. Іванюта П. КСУ (комплексна система управління) на сучасному стані розвитку державного управління в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Екологія. Публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. 1. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-1.05>.
4. Ковалевська І. Стандартизація як інструмент державного управління туристичною діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-41>.
5. Терент'єва А.В. Дослідженість проблеми стандартизації прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. Вип. 2, № 4. С. 340–355. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-340-355](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-340-355).

6. Непомнящий О.М., Марушева О.А. Контроль і нагляд у системі державного управління економікою. *Право та державне управління*. 2021. Вип. 3. С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.3.7>.
7. Lee J. Behind and beyond the standard(ization) trap: diversifying power sources by differentiating centralization and standardization. *International Review of Public Administration*. 2024. Vol. 29, № 1. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2310899>.
8. Lanaj M. Effort for standardization of public administration with European principles and criteria. *European Journal of Humanities & Social Sciences*. 2024. Vol. 3. P. 35–44. DOI: <https://doi.org/10.29013/EJHSS-24-3-35-44>.
9. Guogis A. та співавтори. Public administration modernization: regularities of normative concept application. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304594>.
10. Hildreth W.B. Handbook of public administration. Routledge. 2021. 349 p. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053215.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).
11. Rosenbloom D.H., Kravchuk R.S., Clerkin R.M. Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. Routledge. 2022. 660 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003198116>.
12. Tan E., Mahula S., Cromptvoets J. Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39, № 1. Article 101625. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101625>.
13. Capano G., Howlett M. Causal logics and mechanisms in policy design: how and why adopting a mechanistic perspective can improve policy design. *Public Policy and Administration*. 2021. Vol. 36, № 2. P. 141–162. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076719827068>.
14. ISO 50001 – Energy management systems. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2024. URL: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html> (дата звернення: 30.08.2025).
15. The New Approach and the Global Approach to technical harmonisation and standards. *European Commission: вебсайт*. 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/european-standards/harmonised-standards/new-approach_en (дата звернення: 30.08.2025).
16. European standards. *European Commission: вебсайт*. 2025. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/european-standards_en (дата звернення: 30.08.2025).
17. What are standards? *International Organization for Standardization (ISO): вебсайт*. 2025. URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення: 30.08.2025).
18. Standards and economic growth: ISO members' analyses on the impact of standards on their national economies. *International Organization for Standardization: вебсайт*. 2019. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100456.pdf> (дата звернення: 30.08.2025).
19. Національний орган стандартизації. *Міністерство економіки України: офіційний вебсайт*. 2015. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?id=2bf5371d-79eb-4a92-8117-27f19ac3bb18&lang=uk-UA> (дата звернення: 30.08.2025).
20. Де знайти актуальну інформацію щодо національних стандартів. *Дія.Бізнес: вебсайт*. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/de-znayti-aktualnu-informaciyu-schodo-nacionalnih-standartiv> (дата звернення: 30.08.2025).

REFERENCES

1. Oliinyk, N. (2025). Poniatiino-katehorialnyi aparat doslidzhennia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi formuvannia systemy natsionalnoi standartyzatsii [Conceptual and categorical framework for studying public administration mechanisms in the field of forming the national standardization system]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 11, 100–107. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-100-107> [in Ukrainian].
2. Lapychak, N. (2024). Zasady udoskonalennia systemy standartyzatsii y sertyfikatsii produktsii: mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia [Principles of improving the system of standardization and certification of products: public administration mechanisms]. *Mechanism of an Economic Regulation – Mechanism of Economic Regulation*, 2(104), 88–91. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.13> [in Ukrainian].
3. Ivaniuta, P. (2022). KSU (kompleksna systema upravlinnia) na suchasnomu stani rozvytku derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Integrated management system at the current stage of public administration development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity – Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series: Ecology. Public Administration*, 1, 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2022-1.05> [in Ukrainian].
4. Kovalevska, I. (2021). Standartyzatsiia yak instrument derzhavnoho upravlinnia turystychnoiu diialnistiu v suchasnykh umovakh [Standardization as a tool of public administration of tourism activities in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-41> [in Ukrainian].
5. Terentieva, A.V. (2020). Doslidzenist problemy standartyzatsii pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nadzvychaynykh sytuatsii [Research coverage of the problem of standardization of managerial decision-making in emergency conditions]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(4), 340–355. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-340-355](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-340-355) [in Ukrainian].
6. Nepomniashchyi, O.M., & Marusheva, O.A. (2021). Kontrol i nahliad u systemi derzhavnoho upravlinnia ekonomikoii [Control and supervision in the system of public administration of the economy]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 3, 44–51. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.3.7> [in Ukrainian].

7. Lee, J. (2024). Behind and beyond the standard(ization) trap: diversifying power sources by differentiating centralization and standardization. *International Review of Public Administration*, 29(1), 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2310899> [in English].
8. Lanaj, M. (2024). Effort for standardization of public administration with European principles and criteria. *European Journal of Humanities & Social Sciences*, 3, 35–44. DOI: <https://doi.org/10.29013/EJHSS-24-3-35-44> [in English].
9. Guogis, A., et al. (2024). Public administration modernization: regularities of normative concept application. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304594> [in English].
10. Hildreth, W.B. (2021). *Handbook of public administration*. Routledge. 349 p. Retrived from: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0053215.pdf> [in English].
11. Rosenbloom, D.H., Kravchuk, R.S., & Clerkin, R.M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge. 660 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003198116> [in English].
12. Tan, E., Mahula, S., & Crompvoets, J. (2022). Blockchain governance in the public sector: A conceptual framework for public management. *Government Information Quarterly*, 39(1), Article 101625. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101625> [in English].
13. Capano, G., & Howlett, M. (2021). Causal logics and mechanisms in policy design: how and why adopting a mechanistic perspective can improve policy design. *Public Policy and Administration*, 36(2), 141–162. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076719827068> [in English].
14. International Organization for Standardization. (2024). ISO 50001 – Energy management systems. *International Organization for Standardization*. Retrived from <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html> [in English].
15. European Commission. (2024). The New Approach and the Global Approach to technical harmonisation and standards. *European Commission*. Retrived from https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/european-standards/harmonised-standards/new-approach_en [in English].
16. European Commission. (2025). European standards. *European Commission*. Retrived from https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/european-standards_en [in English].
17. International Organization for Standardization. (2025). What are standards? *International Organization for Standardization*. Retrived from <https://www.iso.org/standards.html> [in English].
18. International Organization for Standardization. (2019). Standards and economic growth: ISO members' analyses on the impact of standards on their national economies. *International Organization for Standardization*. Retrived from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100456.pdf> [in English].
19. Ministry of Economy of Ukraine. (2015). Natsionalnyi orhan standartyzatsii [National standardization body]. Retrived from <https://me.gov.ua/documents/detail?id=2bf5371d-79eb-4a92-8117-27f19ac3bb18&lang=uk-UA> [in Ukrainian].
20. Diia.Business. (2025). De znaity aktualnu informatsiiu shchodo natsionalnykh standartiv [Where to find up-to-date information on national standards]. Retrived from <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/de-znayti-aktualnu-informaciyu-schodo-natsionalnih-standartiv> [in Ukrainian].

Подано до редакції 10.09.25 р.
Прийнято до друку 15.10.25 р.

УДК 351:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-17-26>

Бут Юрій, кандидат економічних наук
Інституту держави і права ім. В.М. Корецького
НАН України

But Yurii, PhD in Economics at V.M. Koretsky
Institute of State and Law of National Academy
of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8256-6058>

ВІД ІНФРАСТРУКТУРИ ДО ІННОВАЦІЙ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЄТЬСЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

FROM INFRASTRUCTURE TO INNOVATION: PROBLEMS AND CHALLENGES FACED BY THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу проблем і викликів, що супроводжують впровадження цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні. У дослідженні наголошується, що цифровізація державного сектору є системним процесом, який вимагає наявності розвиненої інфраструктури, узгоджених нормативно-правових рамок, сучасних управлінських підходів та відповідного рівня компетентності державних службовців в роботі з цифровими інструментами. На основі огляду актуальних досліджень і нормативних ініціатив окреслено ключові тенденції розвитку цифрової держави та визначено специфічні передумови, притаманні українському контексту, включно з впливом повномасштабної війни на стійкість цифрових інфраструктур.

У роботі виділено п'ять основних груп бар'єрів, що сповільнюють цифрову модернізацію: технологічні та інфраструктурні обмеження, інституційно-правові диспропорції, проблеми управлінської культури, ризики кібербезпеки та виклики, пов'язані з глобальними технологічними трендами. Підкреслено їх взаємозалежність та комплексний характер, що потребує узгоджених і довгострокових стратегічних рішень. Окрему увагу приділено тому, як сучасні інноваційні процеси змінюють логіку функціонування державних інституцій, зумовлюючи потребу переходу від базової цифровізації до створення справді інноваційних, даних-орієнтованих і людиноцентричних сервісів.

Стаття містить пропозиції щодо стратегічних підходів до подолання виявлених бар'єрів, які включають розвиток інфраструктури, модернізацію нормативно-правового поля, посилення кіберстійкості, підвищення управлінської компетентності, а також розширення партнерств між державою, бізнесом та міжнародними організаціями. Підсумовано, що системне впровадження цих підходів здатне забезпечити формування стійкої та інноваційної цифрової екосистеми, необхідної для подальшої модернізації публічного управління.

Ключові слова: цифрова трансформація; публічне управління; цифрова інфраструктура; інституційні бар'єри; кібербезпека; інтероперабельність; технологічні тренди; державні цифрові сервіси; прийняття рішень на основі даних.

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the problems and challenges that accompany the implementation of digital transformations in the field of public administration in Ukraine. The study emphasizes that the digitalization of the public sector is a systemic process that requires a developed infrastructure, an agreed regulatory framework, modern management approaches and an appropriate level of competence of civil servants in working with digital tools. Based on a review of current research and regulatory initiatives, key trends in the development of the digital state are outlined and specific prerequisites inherent in the Ukrainian context are identified, including the impact of a full-scale war on the stability of digital infrastructures.

The paper identifies five main groups of barriers that slow down digital modernization: technological and infrastructural limitations, institutional and legal imbalances, problems of managerial culture, cybersecurity risks and challenges associated with global technological trends. Their interdependence and complex nature are emphasized, which requires coordinated and long-term strategic decisions. Particular attention is paid to how modern innovation processes change the logic of the functioning of state institutions, causing the need to transition from basic digitalization to the creation of truly innovative, data-oriented and human-centric services.

The article contains proposals for strategic approaches to overcoming the identified barriers, which include infrastructure development, modernization of the regulatory and legal field, strengthening cyber resilience, increasing managerial competence, as well as expanding partnerships between the state, business and international organizations. It is concluded that the systematic implementation of these approaches can ensure the formation of a sustainable and innovative digital ecosystem necessary for the further modernization of public administration.

Keywords: digital transformation; public administration; digital infrastructure; institutional barriers; cybersecurity; interoperability; technological trends; government digital services; data-driven decision-making.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація сфери публічного управління в Україні набула системного характеру та стала одним із визначальних факторів модернізації державного сектору, особливо в умовах воєнної агресії та необхідності забезпечення стійкості критичних державних функцій.

Незважаючи на значні успіхи – розвиток інтероперабельності державних реєстрів, масштабування електронних послуг, впровадження платформних рішень на зразок «Дії» – цифрова екосистема держави продовжує залишатися фрагментованою та нерівномірно розвиненою. Частина інформаційних систем функціонує на застарілій інфраструктурі, що обмежує швидкість, безпеку й можливість їх подальшої інтеграції. Поряд із цим, проблемним залишається питання якості даних, відсутність уніфікованих стандартів управління ними та недостатній рівень міжвідомчої координації, що уповільнює створення єдиного цифрового середовища.

Комплекс нормативно-правових актів, покликаних регулювати цифрові трансформації, часто відстає від реальних темпів технологічних змін, що створює правову невизначеність і ускладнює імплементацію інноваційних рішень. Додатковим викликом є кадровий дефіцит у сфері цифрових компетенцій, нерівномірний рівень цифрової готовності органів влади та обмеженість фінансових ресурсів, особливо на місцевому рівні. Кіберзагрози, посилені воєнними обставинами, формують окрему групу ризиків, що потребує комплексного реагування та переосмислення підходів до захисту державних інформаційних ресурсів.

У підсумку, перехід від цифровізації як технічного оновлення до побудови інноваційних, даних-орієнтованих моделей публічного управління стикається з низкою структурних і організаційних бар'єрів. Виявлення цих бар'єрів, визначення їх природи та наслідків є необхідним для формування ефективної політики цифрових трансформацій, здатної забезпечити стійкість та інноваційний розвиток державного сектору.

Мета дослідження полягає у визначенні та систематизації ключових проблем, бар'єрів та ризиків, що стримують ефективне впровадження цифрових трансформацій у сфері публічного управління України, а також у формулюванні аналітичних висновків щодо умов, механізмів і управлінських підходів, необхідних для переходу від базової цифровізації державних процесів до впровадження інноваційних, стійких та даних-орієнтованих моделей державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації публічного управління активно розробляється як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій та аналітичній літературі. Українські дослідники наголошують на важливості інституційної спроможності, удосконалення управління даними та модернізації державної ІКТ-інфраструктури як ключових умов формування цифрової держави. У працях, присвячених е-урядуванню, підкреслюється необхідність

забезпечення інтероперабельності державних реєстрів, підвищення прозорості управлінських процесів, а також розвитку нормативно-правової бази, здатної підтримувати впровадження інноваційних рішень.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено впливу воєнних умов на еволюцію державних цифрових сервісів в Україні. Наголошується, що екстремальні обставини прискорили впровадження низки цифрових рішень, водночас загостривши проблеми кіберзахисту, стійкості інфраструктури та координації між суб'єктами публічного управління.

Значний внесок у дослідження проблематики роблять міжнародні організації. OECD, Світовий банк, UNDP та Європейська комісія акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація вимагає не лише технологічних інвестицій, але й глибоких організаційних змін, переорієнтації державних інституцій на роботу з даними, формування культури сервісності та підвищення компетентності персоналу у сфері цифрових технологій [11; 12].

У звітах ЄС та ініціативи EU4Digital особливе місце займає питання сумісності державних систем, гармонізації стандартів безпеки та створення єдиного цифрового простору, що відповідає практикам країн ЄС [8; 10].

Попри широку представленість тематики, значна частина досліджень залишається зосередженою на окремих аспектах – правових, технологічних або організаційних. У той же час комплексний аналіз проблем та викликів, що перешкоджають переходу від базової цифровізації до інноваційного розвитку публічного управління в Україні, потребує подальшого узагальнення та систематизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація публічного управління розгортається на основі складного поєднання технічних, організаційних та соціальних чинників, що визначають можливості й темп модернізації державних інституцій. Універсальним для більшості країн є той факт, що цифровізація – це не лише технічне оновлення інструментів, а глибока системна зміна логіки управління, яка потребує зрілої інфраструктури, розвиненої культури взаємодії між установами та здатності швидко адаптуватися до технологічних змін. Через стрімку динаміку розвитку ІКТ державні системи майже завжди опиняються в ситуації, коли технології змінюються швидше, ніж процедури, регулювання чи організаційні моделі. Це створює природну інституційну інерцію, що ускладнює інтеграцію інновацій навіть у розвинених країнах.

Однією з ключових передумов є наявність сучасної цифрової інфраструктури – телекомунікаційних мереж, центрів обробки даних, державних реєстрів, платформ інтероперабельності [3]. Саме вони формують технічний каркас, від якого залежить можливість масштабування електронних сервісів, забезпечення їхньої безперервності та стійкості до збоїв. У глобальному контексті цифровізація завжди передбачає інтеграцію великої кількості роз'єднаних інформаційних систем, що виникали протягом тривалого часу та були створені під різні управлінські задачі. Тому майже скрізь спостерігається проблема фрагментації баз даних, несумісності форматів, відсутності єдиних стандартів обміну інформацією.

Для України ці загальносвітові тенденції мають додаткове забарвлення, обумовлене історією розвитку державних ІКТ-рішень та особливостями адміністративної системи. Протягом багатьох років державні органи розвивали власні реєстри й інформаційні системи автономно, що призвело до значної різноманітності технологічних платформ, різного рівня захищеності та неоднакової якості даних. Відсутність повної інтегрованості між ключовими реєстрами ускладнює ефективну роботу електронних сервісів, збільшує навантаження на громадян і бізнес, а також створює додаткові вимоги до державних органів щодо перевірки та синхронізації даних.

Окремим чинником, що суттєво впливає на передумови цифрової трансформації, є тривалий воєнний стан. Повномасштабна війна загострила проблеми фізичної стійкості ІТ-інфраструктури, спричинила потребу у швидкому резервуванні даних, перенесенні критичних реєстрів у хмарні середовища, підвищенні вимог до кіберзахисту. У таких умовах цифровізація державних послуг стала не лише інструментом модернізації, а й необхідним елементом забезпечення безперервності

управління [4]. Водночас війна прискорила певні процеси, сприяючи активнішій координації між установами та пришвидшенню прийняття рішень у сфері розвитку державних цифрових платформ.

Отже, інфраструктурні передумови цифрової трансформації в Україні визначаються поєднанням глобальних закономірностей та національних особливостей. Їхнє розуміння є необхідним етапом для аналізу проблем і викликів, які виникають уже на рівні практичної реалізації цифрових рішень, а також для формування цілісного підходу до модернізації державного управління.

Розвиток цифрових трансформацій у сфері електронних комунікацій відбувається в умовах дії низки системних обмежень, які формують складне середовище для планування, імплементації та масштабування державних політик. Аналіз проекту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. засвідчує, що ключові бар'єри згруповані у кілька взаємопов'язаних блоків, кожен з яких впливає на загальний темп модернізації галузі та її готовність до інтеграції в європейський цифровий простір [7].

Першою і найбільш очевидною групою викликів є **технологічні та інфраструктурні обмеження**, пов'язані з нерівномірністю покриття мережами фіксованого і мобільного зв'язку, зношеністю частини телекомунікаційної інфраструктури та недостатнім рівнем готовності до впровадження інноваційних рішень, таких як 5G, мережі нового покоління (NGA) чи програмно-визначені мережі (SDN/NFV).

Природа цих викликів пов'язана, насамперед, із нерівномірністю розвитку телекомунікаційної інфраструктури, значним ступенем зношеності частини мережевих елементів, використанням застарілого обладнання та різним рівнем технологічної готовності операторів до впровадження сучасних мережевих рішень. Додатковим чинником виступає вплив широкомасштабної військової агресії, що спричинила руйнування об'єктів критичної комунікаційної інфраструктури в багатьох регіонах країни, суттєво підвищивши вартість і складність їх відновлення.

Наслідки технологічних та інфраструктурних обмежень проявляються у зниженні якості послуг зв'язку, нерівному доступі користувачів до швидкісних мереж, сповільненні цифровізації державних сервісів та бізнес-процесів. Обмежена пропускна здатність мереж та недостатнє покриття фіксованим широкопasmовим Інтернетом стримують розвиток електронних послуг, дистанційної освіти, хмарних рішень і цифрових платформ взаємодії між державою та громадянами. Водночас запровадження технологій наступних поколінь, зокрема 5G, оптичних мереж з архітектурою FTTH, систем edge-computing чи програмно-визначених мереж (SDN/NFV), відбувається повільно, оскільки вимагає значних інвестицій, модернізації активного та пасивного обладнання, а також готовності операторів до масштабного оновлення інфраструктури.

Приклади цих бар'єрів є системними. У низці громад сільської місцевості досі спостерігається недостатній рівень покриття мобільним зв'язком четвертого покоління, що унеможлиблює доступ до сучасних цифрових сервісів для значної частини населення. Значна частина телекомунікаційних споруд, побудованих у 1990–2000-х рр., потребує модернізації або повної заміни, що є фінансово обтяжливим для операторів, особливо в умовах війни. Окремою проблемою є руйнування волоконно-оптичних ліній зв'язку в прифронтових регіонах, що вимагає термінового резервування маршрутів і створення альтернативних каналів передачі даних. Також простежується дефіцит енергетичної автономності мережевих вузлів, що проявляється у зниженні стійкості сервісів у періоди масованих атак на енергетичну інфраструктуру.

У сукупності технологічні та інфраструктурні обмеження формують критичний бар'єр для реалізації довгострокових завдань цифрової трансформації. Їх подолання потребує системної модернізації обладнання, підтримки операторів у впровадженні сучасних технологій, а також інвестицій у побудову стійких, масштабованих і захищених мереж електронних комунікацій, здатних забезпечувати безперервність сервісів навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища.

Другою групою бар'єрів виступають **інституційно-правові диспропорції**, що включають фрагментарність нормативної бази, різні рівні відповідальності та повноважень між органами

влади, затримки в імplementації вторинного законодавства та обмеженість механізмів міжвідомчої координації. Значна частина регуляторних норм досі не забезпечує повного узгодження з правом Європейського Союзу, зокрема у частині доступу до інфраструктури, конкуренції на ринку та захисту прав кінцевих користувачів. Це уповільнює запровадження нових моделей управління електронними комунікаціями і створює правову невизначеність для бізнесу.

Головна сутність даної групи чинників полягає у взаємній невідповідності між темпами розвитку цифрових технологій та швидкістю оновлення нормативно-правової бази, інституційних процедур і формалізованих управлінських практик [5]. Чинне законодавство часто виявляється фрагментованим, з надмірною кількістю підзаконних актів, що дублюють або суперечать один одному, а окремі норми не враховують специфіку сучасних технологічних процесів – від електронної ідентифікації й обміну даними до управління реєстрами та кібербезпеки.

Негативні наслідки цих диспропорцій проявляються у затримках ухвалення рішень, неузгодженості між органами влади, правовій невизначеності та зниженні інституційної ефективності. За умов, коли регуляторне середовище не відповідає реальним потребам розвитку цифрових сервісів, державні органи вимушені імпровізувати або застосовувати застарілі процедури, що сповільнює впровадження інновацій і створює ризики помилок. Додаткову складність становить обмежена гнучкість правової системи, яка часто тягнє до жорстких формальних вимог, у той час як цифрові технології потребують адаптивних, ризик-орієнтованих та процесно-орієнтованих механізмів регулювання.

Можна навести численні приклади таких інституційно-правових бар'єрів. Зокрема, затримки у впровадженні комплексного підходу до інтероперабельності реєстрів призводили до фрагментації інформаційних ресурсів та різних стандартів даних у відомствах. В окремих випадках законодавчі норми щодо електронної взаємодії між органами влади залишалися нечіткими або вимагали повторної паперової фіксації, що нівелює переваги цифровізації. Складності виникають і у сфері впровадження електронних довірчих послуг: відсутність достатньої гармонізації із європейськими стандартами eIDAS затримувала інтеграцію української інфраструктури електронної ідентифікації з європейським простором цифрових послуг [10].

Як і у випадку технологічних та інфраструктурних обмежень, важливим чинником є й вплив воєнного стану на інституційно-правовий контекст. З одного боку, він сприяв появі інноваційних рішень та дерегуляційних підходів, які дозволили оперативно запроваджувати нові цифрові сервіси. З іншого – значна кількість тимчасових норм, спрощених процедур і швидких регуляторних змін створюють ризик накопичення правової нестабільності, що може ускладнити подальшу систематизацію нормативного середовища.

У підсумку інституційно-правові диспропорції підривають сталість та передбачуваність цифрових трансформацій, ускладнюючи планування, координацію та інвестиції в інноваційні рішення. Подолання цих бар'єрів потребує гармонізації законодавства, впровадження всеохопних стандартів цифрової взаємодії, зміцнення ролі координуючих органів і запровадження принципів адаптивного регулювання, здатного оперативно реагувати на динаміку технологічного розвитку.

Третій блок бар'єрів охоплює **ризики кібербезпеки та захисту даних**, які суттєво зростають через одночасне розширення цифрового середовища та активізацію кібератак з боку держави-агресора. Система реагування на інциденти потребує подальшого посилення, зокрема на рівні координації між державними структурами та приватними операторами. Значним викликом залишається й забезпечення стійкості мереж, створення резервних маршрутів та підвищення захищеності критичної інфраструктури від комплексних загроз.

Ризики кібербезпеки та захисту даних є однією з найбільш критичних груп викликів, що визначають стійкість та надійність цифрових трансформацій у сфері публічного управління [1]. Їхня сутність становить поєднання зовнішніх загроз – з боку держав-агресорів, організованих хакерських угруповань та кіберзлочинності – із внутрішніми вразливостями державних інформаційних систем, інституційної культури та інфраструктури обробки даних. Умови воєнного стану різко посилили ці ризики, оскільки Україна фактично перебуває під постійним цифровим тиском, що поєднує DDoS-

атаки, спроби зламів реєстрів, компрометацію облікових записів та спроби викрадення критичних масивів даних.

Наслідки кіберзагроз є численними та багатовимірними. Злам або виведення з ладу державних цифрових сервісів знижує доступність базових адміністративних функцій, ускладнює роботу органів влади, призводить до простоїв та фінансових втрат. Компрометація персональних даних громадян підриває довіру до держави як до адміністратора інформаційних ресурсів, створює ризики шахрайства і посилює суспільну вразливість. У стратегічному вимірі атаки на реєстри або критичну комунікаційну інфраструктуру можуть мати наслідки для національної безпеки, порушуючи роботу оборонних, логістичних або гуманітарних систем.

Небезпечні інциденти в сфері кібербезпеки українських державних систем у 2022–2024 рр. показали, що зловмисники намагаються отримати доступ до реєстрів, модифікувати їх вміст або знищити критично важливі дані. Частими є атаки на поштові служби та внутрішні корпоративні системи органів влади, що використовують фішинг, соціальну інженерію або викрадення службових облікових записів. Значний виклик становить і неоднорідність рівня захищеності інформаційних ресурсів: деякі відомства впровадили сучасні засоби кіберзахисту, багатфакторну автентифікацію та системи моніторингу інцидентів, тоді як інші продовжують працювати на застарілих платформах, що мають низку відомих вразливостей [4].

Внутрішні чинники також суттєво впливають на рівень ризику. Недостатня кіберграмотність працівників, слабка культура управління доступами, несистемне резервування даних і відсутність єдиних стандартів інформаційної безпеки ускладнюють захист державних систем. У низці випадків підвищена вразливість виникає через недостатній контроль над сторонніми підрядниками або через фрагментацію ІТ-ландшафту, коли різні органи влади застосовують несумісні або застарілі інструменти кіберзахисту.

Таким чином, ризики кібербезпеки та захисту даних формують комплексний бар'єр, що впливає на всі етапи цифрової трансформації – від проєктування цифрових сервісів до їх довгострокового функціонування. Їх подолання потребує системного підходу, що поєднує модернізацію інфраструктури, розвиток національних центрів кіберзахисту, підвищення компетентностей персоналу та впровадження єдиних стандартів інформаційної безпеки, які відповідають вимогам як воєнного часу, так і перспективного мирного розвитку.

Четверту групу негативних чинників становлять **кадрові та соціальні бар'єри**, пов'язані з дефіцитом висококваліфікованих ІКТ-фахівців, відтоком спеціалістів за кордон, недостатнім рівнем цифрових навичок користувачів і нерівним доступом до цифрових послуг між різними соціальними групами. Ці фактори безпосередньо впливають на темп упровадження інновацій, а також на здатність суспільства адаптуватися до нових моделей комунікацій та сервісів.

Проблеми управлінської культури та компетентності працівників є однією з найбільш складних та глибоко вкорінених груп бар'єрів, що впливають на успішність цифрових трансформацій у сфері публічного управління [2]. Їхня природа полягає у розриві між сучасною логікою цифрового врядування – гнучкою, даними-орієнтованою, сервісною – та традиційними управлінськими практиками, які сформувалися у добу паперового документообігу, жорстких вертикалей і нормативно-функціональної моделі діяльності державних органів. У результаті працівники нерідко демонструють готовність приймати цифрові інструменти формально, без зміни внутрішніх процесів, що перетворює цифровізацію на механічний перенос існуючих логік роботи в електронний формат.

Наслідки цих диспропорцій відчутні на багатьох рівнях. Низька цифрова зрілість управлінців та недостатні компетентності у сфері роботи з даними призводять до помилок у плануванні цифрових проєктів, неправильного визначення пріоритетів або вибору технологічних рішень, що не відповідають реальним потребам організації. Слабка культура командної взаємодії стримує розвиток міжвідомчої співпраці, яка є ключовою для інтегрованості та комплексності державних послуг. Водночас недостатній рівень розуміння ризиків цифрової безпеки серед

працівників підвищує вразливість до кіберінцидентів та створює додаткові загрози для стабільності цифрових сервісів.

Практичні приклади таких бар'єрів можна спостерігати у численних ситуаціях: від нерегулярного оновлення даних у державних інформаційних системах до хибних підходів до автоматизації, коли процеси digital-by-default впроваджуються поверх старих адміністративних практик без їх реінжинірингу. Значна частина державних службовців використовує інформаційні системи як інструмент виконання формальних процедур, а не як середовище для аналітичного опрацювання даних чи прийняття управлінських рішень. Окремим проявом є недостатня культура проектного управління, що призводить до затримок у реалізації цифрових ініціатив, відсутності чітких критеріїв оцінювання ефективності та слабкої координації між стейкхолдерами.

Вплив війни лише підсилив ці аспекти: різке зростання навантаження на державний сектор, зміна пріоритетів та нестача кадрів загострили проблему нерівномірного рівня компетентності в роботі з інформаційними технологіями. З одного боку, виник попит на спеціалістів зі складними цифровими навичками, включно з управлінням даними, кібербезпекою, розробкою цифрових сервісів. З іншого – значна частина органів публічного управління не має достатнього кадрового ресурсу та можливостей для системного підвищення кваліфікації [2; 4].

Таким чином, проблеми управлінської культури, цифрової грамотності та недостатнього рівня кваліфікації формують комплексний бар'єр для розвитку цифрового врядування. Їх подолання вимагає не лише інвестування в навчання державних службовців, але й інституціоналізації нових управлінських практик: розвиток data-driven decision-making, поширення сервісного мислення, створення мотивуючого кадрового середовища, усунення культури «формального виконання» та впровадження механізмів постійного професійного розвитку.

Нарешті, як окрему групу чинників, що ускладнюють впровадження цифрових технологій в публічному управлінні, варто виділити **глобальні технологічні тренди та виклики**. Розвиток цифрових трансформацій в Україні відбувається в контексті стрімкої зміни глобального технологічного ландшафту. Поява нових інструментів, платформ і методів обробки даних відкриває значні можливості для модернізації публічного сектору, однак паралельно формує низку складних викликів, що потребують стратегічно виважених рішень. У цьому контексті важливо визначити ключові технологічні тренди, які вже впливають або найближчим часом впливатимуть на державне управління, а також окреслити пов'язані з ними ризики та бар'єри.

Одним із найбільш визначальних трендів є прискорене впровадження хмарних технологій. Для України це означає перехід від локальних інфраструктур до масштабованих, розподілених і більш надійних рішень, що забезпечують гнучкість, безперервність роботи систем та можливість швидкого реагування на зміни. Водночас такий перехід вимагає вирішення питань щодо правового режиму даних, вибору оптимальних моделей розгортання (public / hybrid cloud), забезпечення стійкості до кібератак та побудови належних механізмів контролю доступу [11].

Іншим важливим напрямом виступає розвиток штучного інтелекту та машинного навчання, які дедалі частіше застосовуються для аналітики великих масивів даних, прогнозування та підтримки прийняття рішень. Для публічного сектору це відкриває можливість створення систем раннього попередження, прогнозової аналітики у сфері соціальних політик, безпеки, логістики та управління ризиками. Проте водночас постає проблема алгоритмічної прозорості, етичних стандартів роботи з даними, ризиків упередженості моделей та відповідальності за наслідки автоматизованих рішень.

Значного поширення набувають також технології блокчейн, які вже використовуються для забезпечення незмінності записів, прозорості транзакцій та підвищення довіри в реєстраційних системах. Проте впровадження таких рішень вимагатиме стандартизації протоколів, визначення взаємодії між різними реєстрами та вирішення питань масштабованості, що залишається викликом для державних систем із великим навантаженням [11; 12].

Окрему групу трендів становлять також інструменти цифрової ідентичності й еволюція електронних довірчих послуг. Розвиток мобільної ідентифікації, біометрії та інтегрованих систем

eID дозволяє покращити доступ громадян до послуг і посилити їхню безпеку. Водночас упровадження таких рішень повинно супроводжуватися забезпеченням сумісності між різними системами, чітким правовим регулюванням і захистом персональних даних на всіх етапах ідентифікації.

Крім того, важливий вплив на формування політики у сфері цифрових трансформацій мають тренди автоматизації й роботизації, включно з RPA (Robotic Process Automation), які дозволяють оптимізувати рутинні управлінські процеси та зменшити навантаження на службовців. Виклик полягає у необхідності перегляду адміністративних процедур, підготовці кадрів та зниженні ризиків технологічної залежності від зовнішніх постачальників.

Таким чином, технологічні тренди створюють значні можливості для якісного оновлення системи публічного управління, але їх упровадження потребує комплексної та узгодженої політики, орієнтованої на баланс між інноваційністю, безпекою та інституційною стійкістю.

У комплексі зазначені групи викликів утворюють багатовимірну систему бар'єрів, що стримує потенціал цифрової трансформації та вимагає скоординованих рішень на державному, регіональному й корпоративному рівнях. Їх подолання неможливе без системного оновлення регуляторного середовища, розвитку інфраструктури, забезпечення кіберстійкості та формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати динаміку змін.

Ефективна реалізація цифрових трансформацій у сфері публічного управління потребує системного подолання комплексних бар'єрів, що виникають на технологічному, інституційному, управлінському та безпековому рівнях. З огляду на масштабність і взаємозалежність викликів, стратегічні підходи мають ґрунтуватися на принципах узгодженості, довгостроковості та адаптивності до динамічних умов. Нижче окреслено ключові напрями, які формують цілісну рамку для подолання зазначених перешкод.

Безперечно, критичним напрямом є **інституційне укріплення та модернізація нормативно-правового середовища**, яке має забезпечити передбачуваність, єдність підходів та правову визначеність у сфері цифровізації. Йдеться про оновлення законодавства щодо електронної ідентифікації, обігу даних, кібербезпеки, а також про гармонізацію національних стандартів із європейськими. Важливо також забезпечити стабільність регуляторних політик, зменшивши фрагментацію та конфлікт норм, що гальмують розвиток платформних рішень і міжвідомчих інтеграцій.

Також важливим напрямом виступає **розвиток цифрової інфраструктури та технологічної спроможності держави**, що включає масштабування хмарних сервісів, модернізацію державних реєстрів, розвиток систем кіберзахисту, а також перехід до інтероперабельних архітектур. Важливим елементом є забезпечення рівномірної доступності цифрових послуг по всій країні, у тому числі в громадах, які постраждали від війни чи мають обмежені ресурси. Такі інвестиції створюють необхідну основу для стійкості цифрових процесів і кращої підготовленості до криз.

Ключовим фактором є також **підвищення управлінської культури та формування нових компетентностей державних службовців**. Реалізація цифрових трансформацій вимагає іншої логіки ухвалення рішень – орієнтованої на дані, відкритість, експериментальність та мультидисциплінарність. Тому важливо інвестувати у навчальні програми з цифрових навичок, управління даними, аналітики, кібергігієни, а також розвивати здатність працювати з інноваційними інструментами. Не менш важливим є підтримання культури співпраці та обміну знаннями між установами.

Стратегічну необхідність становить **посилення кіберстійкості та управління ризиками безпеки даних**. З огляду на високу інтенсивність кіберзагроз, цифрова трансформація має враховувати вимоги до захищеності критичних інформаційних ресурсів, побудову системи оперативного реагування, впровадження сучасних технологій моніторингу, логування та автентифікації у відповідності до стандартів ЄС [9]. Важливо також забезпечити наскрізну політику управління даними, яка включає чіткі ролі відповідальності, механізми контролю доступу та оцінку впливу на приватність.

Окремий напрям подолання викликів пов'язаний із **розвитком партнерських моделей**, що передбачають активну взаємодію держави з приватним сектором, науковими інституціями та міжнародними організаціями. Залучення таких партнерств сприяє поширенню інновацій, доступу до експертизи, отриманню ресурсів і технологій, які держава не завжди може створити власними силами. Особливу роль відіграють міжнародні проекти технічної допомоги, які допомагають впроваджувати сучасні стандарти, інструменти та методології.

Нарешті, важливим стратегічним підходом є **орієнтація на користувача та підвищення якості цифрових послуг**, що включає аналіз потреб громадян, тестування сервісів, спрощення процедур і скорочення бюрократичних бар'єрів. Такий підхід забезпечує довіру до цифрових рішень, сприяє їх масовому використанню та стимулює подальшу еволюцію цифрової держави.

У сукупності ці стратегічні напрями дозволяють сформувати комплексну та ефективну політику подолання бар'єрів цифрових трансформацій, яка враховує інституційні, технологічні, управлінські та соціальні чинники і закладає основу для створення цілісної, стійкої та інноваційної цифрової екосистеми України.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що цифрова трансформація публічного управління в Україні є складним і багатовимірним процесом, який розгортається в умовах надзвичайно динамічного технологічного середовища та додаткових ризиків, спричинених війною. Водночас вона спирається на потужні інфраструктурні та інституційні передумови, сформовані протягом останніх років, що створює фундамент для модернізації державного управління та підвищення його ефективності.

Виявлені виклики структуровані у п'ять окремих груп: технологічні обмеження, інституційно-правові диспропорції, проблеми управлінської культури, ризики кібербезпеки та вплив глобальних технологічних трендів. Водночас наголошується, що незважаючи на різну природу викликів, вони існують не відокремлено, а мають переважно взаємопов'язаний характер і виступають системними бар'єрами на шляху цифровізації. Їхня природа пов'язана як із внутрішніми структурними недоліками сектору публічного управління, так і з зовнішніми чинниками, зокрема масштабною та динамічною діджиталізацією соціальної сфери на глобальному національному рівні, та повномасштабною війною проти України.

Успішне подолання цих бар'єрів можливе лише за умови реалізації комплексної державної політики, яка поєднує інституційне оновлення, розвиток інфраструктури, зміцнення кіберстійкості, підвищення кваліфікації державних службовців в роботі із сучасними інформаційними технологіями та інструментами й впровадження практик інноваційного управління. Особливої ваги набувають партнерські моделі взаємодії держави, приватного сектору та міжнародних організацій, здатні прискорити впровадження сучасних технологічних рішень та надати доступ до найкращих практик.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з необхідністю глибшої оцінки ефективності цифрових інструментів, аналізом стійкості інфраструктурних рішень у кризових умовах, вивченням поведінкових аспектів користувачів цифрових послуг, а також розробкою моделей інтеграції інновацій у діяльність органів влади. Подальші наукові розвідки можуть також зосереджуватися на порівняльному аналізі міжнародного досвіду та можливостях його адаптації до українського контексту, що сприятиме формуванню більш зрілої, ефективної та людиноцентричної цифрової держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 12.07.2025).
2. Запорожець Т. Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації. Наукові перспективи. 2024. № 11(53). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158> (дата звернення: 12.07.2025).
3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
4. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*, 4 (135). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> (дата звернення: 12.07.2025).

5. Наджафлі Е. Цифрова держава в контексті правової реформи в Україні: теоретико правовий аспект. *Право і безпека*. 2022. Вип. 32(85). С. 202–216. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/> (дата звернення: 12.07.2025).
6. Національна економічна стратегія до 2030 року: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.07.2025).
7. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/684/1ae/cf6/6841aecf65db0391819424.pdf> (дата звернення: 12.07.2025).
8. Digital Decade Policy Programme 2030 (Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council). European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj> (дата звернення: 12.08.2025).
9. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2555> (дата звернення: 12.07.2025).
10. EU4Digital Facility. Digital Regulation Support to Ukraine (DRS2UA). URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/digital-regulation-support-to-ukraine-drs2ua/> (дата звернення: 18.08.2025).
11. OECD. The Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html (дата звернення: 18.08.2025).
12. World Bank Group. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank, 2021. 240 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 18.09.2025).

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy» vid 05.10.2017 №2163-VIII [Law of Ukraine On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine from October 05 2017, №2163-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> [in Ukrainian].
2. Zaporozhets, T. (2024). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom intelektualnoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii [Mechanisms of public management of the development of intellectual potential in the conditions of digitalization]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, № 11(53). Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17086/17158> [in Ukrainian].
3. Kontseptsiiia rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.09.2017 № 649-p [Concept of e-Government Development in Ukraine: approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from September 20 2017, №649-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
4. Kuchmenko, V., & Vatuliyev, M. (2025). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of public administration in conditions of martial law]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 4(135). Retrieved from <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> [in Ukrainian].
5. Nadzhafli, E. (2022). Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko pravovyi aspekt [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka – Law and Security*, 32(85), 202–216. Retrieved from <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/> [in Ukrainian].
6. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku: zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179 [National Economic Strategy until 2030: approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 03 2021, №179]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Stratehiia rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy do 2030 roku. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine until 2030. Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/684/1ae/cf6/6841aecf65db0391819424.pdf> [in Ukrainian].
8. Digital Decade Policy Programme 2030 (Decision (EU) 2022/2481 of the European Parliament and of the Council). European Commission. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/2481/oj> [in English].
9. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). EUR-Lex. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2555> [in English].
10. EU4Digital Facility. Digital Regulation Support to Ukraine (DRS2UA). *eufordigital.eu*. Retrieved from <https://eufordigital.eu/discover-eu/digital-regulation-support-to-ukraine-drs2ua/> [in English].
11. OECD. The Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2020. *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html [in English].
12. World Bank Group (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank. *www.worldbank.org*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> [in English].

Подано до редакції 22.09.25 р.

Прийнято до друку 24.10.25 р.

УДК 35.08:339.924](477:4)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-27-33>

Ващенко Сергій, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Vashchenko Serhii, Lecturer at the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>

Губенко Валентина, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hubenko Valentyna, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

Погребна Людмила, викладачка кафедри педагогіки, теорії і методики початкової освіти, начальниця відділу кадрів Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Pogrebna Lyudmila, lecturer at the Department of Pedagogy, Theory and Methods of Primary Education, head of the Human Resources Department at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4679-7671>

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК РУШІЙНА СИЛА РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

HUMAN RESOURCES POLICY AS A DRIVING FORCE FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті здійснено всебічний аналіз необхідності проведення глибоких і системних реформ, які охоплюють не лише трансформацію інституційної структури, а й удосконалення внутрішньої організації центральних і регіональних органів державної влади. У цьому контексті ключовим елементом виступає кадрова політика, яка розглядається як фундаментальний чинник забезпечення стабільності, професіоналізму та ефективності державної служби, особливо в умовах масштабних викликів, спричинених збройною агресією проти України, соціально-економічною нестабільністю та необхідністю відновлення країни. У роботі досліджено процес формування, трансформації та вдосконалення кадрової політики в системі публічного управління з акцентом на адаптацію найкращих міжнародних практик. Зокрема, проаналізовано досвід країн Європейського Союзу – Німеччини, Франції, Польщі, а також Сполученого Королівства, які мають усталені моделі державної служби, що базуються на принципах відкритості, прозорості, меритократії та орієнтації на результат. Виокремлено ефективні управлінські підходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням національних особливостей, правових норм та інституційного середовища. Результативна кадрова політика передбачає впровадження сучасних управлінських технологій, серед яких: стратегічне управління людськими ресурсами, формування систем мотивації персоналу, орієнтованих на досягнення конкретних результатів, запровадження прозорих механізмів оцінювання професійної діяльності, диференційованих підходів до оплати праці, а також справедливих процедур просування по службі на основі заслуг. Акцентовано важливість підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам як одного з ключових індикаторів

ефективності кадрової політики. У підсумку обґрунтовано доцільність і необхідність інтеграції найкращих зарубіжних практик у національну управлінську систему, що сприятиме формуванню професійного, компетентного та мотивованого кадрового потенціалу. Такий підхід дозволить забезпечити якісне функціонування органів публічної влади, підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій та створити передумови для сталого розвитку України в умовах сучасних викликів, зокрема в післявоєнний період.

Ключові слова: кадрова політика, публічне управління, європейські стандарти, імплементація, реформи, євроінтеграція, органи влади.

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the need for deep and systemic reforms that encompass not only the transformation of the institutional structure but also the improvement of the internal organization of central and regional public authorities. In this context, Human Resources (HR) policy emerges as a key element, considered a fundamental factor in ensuring the stability, professionalism, and effectiveness of the civil service, particularly amid the massive challenges posed by armed aggression against Ukraine, socio-economic instability, and the need for national recovery. The study examines the process of developing, transforming, and refining HR policy within the public administration system, with a focus on incorporating the best international practices. Specifically, the experiences of European Union countries – Germany, France, Poland – as well as the United Kingdom, which possess established civil service models based on the principles of openness, transparency, meritocracy, and result orientation – are analyzed. Effective management approaches that can be adapted to Ukrainian realities, taking into account national specifics, legal norms, and the institutional environment, are highlighted. A result-oriented HR policy necessitates the implementation of modern management technologies, including strategic human resource management, the formation of staff motivation systems focused on achieving specific results, the introduction of transparent mechanisms for professional performance evaluation, differentiated approaches to remuneration, and fair, merit-based promotion procedures. The importance of enhancing the quality of administrative service delivery to citizens is emphasized as a key indicator of HR policy effectiveness. In conclusion, the feasibility and necessity of integrating the best foreign practices into the national management system are substantiated, which will facilitate the formation of a professional, competent, and motivated human resources potential. This approach will ensure the high-quality functioning of public authorities, increase the level of citizens' trust in state institutions, and create prerequisites for the sustainable development of Ukraine amidst contemporary challenges, particularly in the post-war period.

Keywords: human resources policy, public administration, European standards, implementation, reforms, European integration, government bodies.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку Україна перебуває у критично важливій точці трансформації державних інституцій, що зумовлено як внутрішніми потребами, так і зовнішніми викликами. Одним із пріоритетних напрямів є глибоке реформування системи публічного управління, яке має стати фундаментом для сталого розвитку, ефективної реалізації державної політики та інтеграції до європейського простору.

Отримання статусу кандидата на членство в Європейському Союзі у 2022 р. стало потужним імпульсом для активізації реформ. Цей статус не лише відкриває нові можливості, а й покладає відповідальність за дотримання європейських стандартів управління, прозорості, підзвітності та верховенства права. У цьому контексті особливу увагу слід приділити кадровій політиці, яка є ключовим чинником стабільності, професіоналізму та інституційної спроможності державної служби.

Однак реалізація реформ ускладнюється низкою об'єктивних чинників. Воєнний стан, спричинений широкомасштабною агресією, змушує державу концентрувати ресурси на обороні, що обмежує можливості для комплексного оновлення управлінської системи.

Реформа кадрової політики має охоплювати низку стратегічних заходів: оновлення системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, впровадження прозорих процедур добору кадрів, створення мотиваційних механізмів для залучення молодих фахівців, а також забезпечення гендерної рівності та інклюзивності в державному управлінні. Важливою складовою є цифровізація кадрових процесів, що дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами та забезпечити відкритість і доступність інформації.

Таким чином, реформування системи публічного управління неможливе без забезпечення якісних кадрів у державних установах, що також визначає майбутнє України як демократичної, правової та європейсько-орієнтованої держави.

Аналіз досліджень і публікацій. У науковому середовищі сформувався значний масив праць, присвячених реформуванню публічного управління в контексті європейської інтеграції, при цьому особлива увага приділяється кадровій політиці як ключовому чиннику забезпечення подальших реформ і підтримки стандартів країн ЄС. Зокрема, А. Карсім досліджує потенціал адаптації європейських моделей публічного управління до українських реалій у період післявоєнного відновлення, аналізуючи принципи децентралізації, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат, а також виклики, пов'язані з відновленням інституційної спроможності та інтеграцією до європейського адміністративного простору. В. Борщевський, О. Василюк та Є. Матвеев аналізують трансформації системи управління в умовах воєнного стану, акцентуючи на гнучкості, адаптації нормативної бази, цифровізації та участі громадянського суспільства. Н. Цигилик проводить порівняльний аналіз HR-підходів в Україні та ЄС, розглядаючи добір, мотивацію, оцінювання та професійний розвиток службовців, а також роль цифрових технологій. С. Салманов досліджує проблеми кадрової політики в Україні, зокрема низький рівень професіоналізму, відсутність мотиваційних механізмів і слабку систему оцінювання, пропонуючи компетентнісний підхід та безперервне навчання. Х. Плечан аналізує моделі управління персоналом у країнах ЄС, засновані на меритократії, відкритості та ефективності, з акцентом на адаптацію до українських умов. А. Тупіс досліджує розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування країн ЄС, підкреслюючи важливість стратегічного HR-менеджменту, міжмуніципального співробітництва та цифрових рішень. О. Костенко та Н. Грущинська здійснили порівняльний аналіз українського та зарубіжного досвіду у сфері кадрової політики, визначивши проблеми політичної залежності, непрозорості процедур і слабкої системи підвищення кваліфікації, запропонувавши шляхи вдосконалення з урахуванням міжнародних практик.

Метою статті є обґрунтування значення кадрової політики як одного з ключових чинників реформування системи публічного управління України в умовах європейської інтеграції, сучасних безпекових викликів і дії воєнного стану, а також розробка концептуальних підходів до її модернізації з урахуванням європейських стандартів, викликів післявоєнного відновлення та потреб демократичного розвитку держави.

Виклад основного матеріалу. Запровадження воєнного стану завжди має потужний дестабілізуючий ефект на ключові сфери функціонування держави та суспільства. Це зумовлено не лише глибокими інституційно-правовими змінами, що супроводжують такий режим, а й самим фактом зовнішньої військової агресії, яка спричиняє стрімку трансформацію багатьох неформальних суспільних інститутів. Міжнародний досвід свідчить, що країни, які переживають бойові дії на власній території, стикаються з низкою серйозних викликів: руйнуванням усталених управлінських механізмів, радикальними змінами в економічній структурі, скороченням бюджетних надходжень, загостренням соціальних і демографічних проблем, зростанням рівня бідності та інфляції, а також падінням інвестиційної активності бізнесу [2, с. 32].

Україна, що пережила глибокі соціально-економічні потрясіння внаслідок тривалої війни, нині стоїть перед необхідністю докорінного оновлення системи публічного управління, що є ключовим для ефективної відбудови країни. Сучасні демократичні реформи спрямовані на підвищення якості послуг, прозорість, відкритість та співпрацю між владою, громадянським суспільством і бізнесом, а децентралізація виступає одним із провідних механізмів ефективного управління. Аналіз

європейського досвіду, зокрема моделей публічного менеджменту, які формувалися під впливом історичних, політичних і культурних чинників, дозволяє визначити найкращі практики для адаптації в українських реаліях. Країни Центрально-Східної Європи, як-от Польща, Чехія, Словаччина та балканські держави, мають цінний досвід трансформації державних інституцій після конфліктів, що може стати корисним для України у процесі стабілізації, відновлення інфраструктури, зміцнення демократії та інтеграції в європейську спільноту. Адаптація цих моделей з урахуванням національних особливостей сприятиме не лише реформуванню управлінської системи, а й підвищенню довіри громадян до влади та забезпеченню сталого розвитку в післявоєнний період [1, с. 7].

Успішне реформування держави неможливе без трансформації застарілої бюрократичної системи державної служби в сучасний, компетентний та інноваційний соціальний інститут. Ефективна кадрова політика є ключовим пріоритетом модернізації публічного управління, адже вона забезпечує управлінську спроможність органів влади, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє та нову якість управління людськими ресурсами. Відповідно до Стратегії реформування державного управління України та європейських стандартів, одним із основних напрямів змін визначено модернізацію державної служби та розвиток кадрових технологій. Угода про асоціацію з ЄС, динаміка суспільних змін і потреба в адаптації найкращих міжнародних практик підкреслюють важливість таких принципів, як професіоналізм, мотивація, компетентність, кадровий резерв і прозоре просування по службі [5].

Ефективне вирішення стратегічних завдань та зміцнення держави неможливі без удосконалення системи управління персоналом у публічному секторі. Саме державні службовці формують і реалізують управлінські рішення, впливають на хід реформ і розвиток країни. Регулярне оновлення кадрів, впровадження інновацій у кадрову політику та активна участь громадськості є ключовими умовами успішних змін. У зв'язку зі складністю цього напрямку, управління персоналом потребує висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечити ефективну роботу органів влади та досягнення цілей публічного управління [4].

Однією з ключових проблем кадрової політики у сфері публічного управління є необхідність оновлення процедур і механізмів відбору персоналу. Для оздоровлення системи пропонується оптимізація методики добору кандидатів на державну службу, яка дозволяє точно визначати їхні компетенції та призначати на посади відповідно до інтересів, здібностей і потенціалу. Така методика включає: добровільне письмове тестування та психологічне обстеження за згодою кандидата; багатофакторний аналіз особистості; додаткове тестування для виявлення найбільш відповідних видів діяльності; комплексну оцінку з використанням профілю компетенцій і результатів попередніх етапів [4].

Важливим кроком на шляху до формування професійної та ефективної публічної служби є впровадження відкритих конкурсних процедур і принципів рівного доступу, а також врахування міжнародного досвіду в адаптації кадрів, їхньому кар'єрному зростанні та оцінюванні результатів роботи державних і муніципальних службовців [8, с. 80].

Практика управління персоналом у системі публічної служби Німеччини суттєво відрізняється від приватного сектору та інших країн і базується на концепції «державного службовця-фахівця», який служить державі та реалізує закон. Найм і управління персоналом здійснюються на рівні муніципалітетів, які координують кадрову політику з федеральними землями відповідно до посадових планів. Відбір службовців проводиться через конкурси з обов'язковими іспитами, де враховуються кваліфікація та досвід. Система також забезпечує професійний розвиток через навчання, семінари, тренінги, встановлює етичні стандарти та гарантує соціальні права, включаючи захист від необґрунтованого звільнення. Висока вимогливість до кандидатів сприяє ефективності державних установ і дотриманню принципів правової держави [3, с. 31-32].

Досвід Франції у сфері державної служби демонструє високий рівень системності та ефективності кадрової політики. Прийнятий на службу працівник не лише займає посаду, а й вступає до певного корпусу, де здійснює професійну діяльність, отримує ранг і має змогу автоматично просуватися кар'єрною драбиною або змінювати корпус. Система посад поділяється

на категорії (А, В, С, D) залежно від рівня освіти, а кар'єрне зростання базується на заслугах, конкурсах та оцінці результатів. Особливу увагу приділено професійній підготовці та підвищенню кваліфікації, що має централізований характер, багаторівневу структуру та практичну спрямованість. Важливим елементом є система оцінювання службовців, яка включає щорічні співбесіди, цифрові та буквені оцінки, шкалу критеріїв, а також можливість оскарження результатів. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву, плануванню професійного розвитку та підвищенню ефективності державного управління, що може бути корисним для адаптації в Україні [5].

Управління персоналом державної служби у Сполученому Королівстві централізоване та базується на принципах професійної компетентності, незалежності й громадської довіри. Координацію здійснює Кабінет Міністрів, а навчання – Центр управління державними службами. Відбір кадрів включає письмові іспити та співбесіди, а призначення на вищі посади здійснює прем'єр-міністр без конкурсу. Система гарантує рівні можливості для всіх службовців незалежно від особистих характеристик, підтримує їхній професійний розвиток і забезпечує ефективне функціонування державних інституцій [3, с. 32].

Досвід Республіки Польща є надзвичайно цінним для вдосконалення кадрової політики України, зважаючи на схожість історичних та соціально-економічних умов. Основою польської моделі державного управління є концепція «нового державного менеджменту», яка орієнтована на формування професійної управлінської еліти, здатної діяти за високими стандартами. Важливу роль відіграє Рада Цивільної служби, що відповідає за оцінювання конкурсних процедур та просування по службі. Компетенції службовців – адаптивність, мобільність, відповідальність, творчість – визначаються на етапі вступу на державну службу. Посади класифікуються відповідно до рівня повноважень і незалежності згідно із законодавством. Система оплати праці базується на оцінці посади, результативності, стажі та додаткових обов'язках, передбачає премії, бонуси та компенсації за досягнення. Такий підхід до мотивації та винагороди є ефективним і може бути адаптований в Україні для підвищення професійної активності та результативності державних службовців [5].

У сучасних умовах зарубіжні фахівці з управління відзначають настання так званої «епохи лідерів», коли провідну роль у системі державного управління починають відігравати не просто адміністратори, а справжні лідери, здатні ефективно керувати змінами. Це зумовлює зростання значущості створення сучасних систем добору, просування та професійного розвитку кадрів. У більшості країн Європи впроваджено кваліфікаційні моделі державних службовців і посадовців місцевого самоврядування, які використовуються як основа для формування змісту навчальних програм і розвитку управлінських компетентностей. Важливими елементами зарубіжного досвіду є відкриті конкурсні процедури, ефективні механізми оцінювання результатів діяльності, а також підтримка кар'єрного зростання через ієрархічну систему. Принцип рівного доступу до державної служби та прозорий відбір стали основою формування ефективного публічної служби. Уряди багатьох країн активно застосовують управлінські інструменти приватного сектора, зокрема оцінювання продуктивності, оптимізацію управлінських рівнів та систему матеріального стимулювання, що базується на результатах праці. Водночас спостерігається тенденція відтоку кадрів із державного сектору до приватного, особливо в країнах із перехідною економікою, що зумовлено нижчим рівнем оплати праці. Проте поступове зближення законодавства про державну службу з нормами трудового права сприяє зменшенню розриву в умовах працевлаштування, підвищенню мобільності кадрів, розвитку організаційної спроможності та мотивації працівників. Традиційна модель довічної зайнятості втрачає актуальність, поступаючись сучасним підходам до найму, характерним для приватного сектора, що передбачають короткострокові контракти без гарантій постійного працевлаштування [7, с. 5].

З метою зміцнення інституційної спроможності та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади необхідно реалізувати комплекс заходів. Насамперед, слід провести оцінку кадрового складу та інституційної спроможності органів, відповідальних за реалізацію завдань у сфері європейської інтеграції. На основі результатів такого аналізу доцільно вдосконалити

механізми взаємодії між органами публічного управління, забезпечивши залучення висококваліфікованих фахівців, здатних компетентно виконувати завдання, пов'язані з реалізацією державної політики у напрямі інтеграції до ЄС. Важливим кроком є також виявлення потреб у професійному навчанні працівників, які відповідають за євроінтеграційні процеси, та розробка відповідних програм підвищення кваліфікації. Особливу увагу слід приділити організації навчальних заходів для заступників міністрів і державних службовців, які займаються імплементацією змін у законодавстві після надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС [6, с. 47-48].

Місцеве самоврядування є ключовим елементом демократичного суспільства, а його розвиток прямо впливає на стабільність політичної системи та ефективність управління. У країнах Європейського Союзу існує широкий спектр моделей децентралізації, що визначають умови праці на місцевому рівні, зокрема Німеччина та Латвія мають найвищий рівень політичної децентралізації, тоді як Ірландія – найнижчий. Починаючи з 1970-х рр., більшість західних країн усвідомили потребу в реформуванні державної служби, зосередившись на демократизації управління, орієнтації на потреби громадян, результативності, ефективності та спрощенні процедур. У цьому контексті активно впроваджуються управлінські практики приватного сектора, такі як стратегічне планування, оцінка якості роботи, оптимізація управлінських рівнів і диференційована оплата праці. Незважаючи на різні підходи до кадрового забезпечення, стабільність і професіоналізм державного апарату забезпечуються завдяки збереженню досвідчених кадрів, які залишаються на посадах навіть після політичних змін, що сприяє сталості та надійності системи управління [7, с.4].

Кадрова політика в Україні досі не стала справжнім інструментом розвитку – вона більше реагує на проблеми, ніж створює умови для зростання. Бракує не лише кваліфікованих фахівців, а й мотивації, довіри, чітких програм підтримки персоналу. У багатьох органах влади кадрові служби працюють без бачення майбутнього, а вся система більше орієнтована на контроль, ніж на розвиток. Хоча нормативна база існує – Конституція, закони, укази – без живої, узгодженої роботи всіх учасників вона не перетворюється на реальні зміни. Державна кадрова політика відіграє ключову роль у збереженні цілісності країни та стабільності суспільства, адже саме через створення ефективної системи управління людським капіталом і проведення реформи публічної служби, особливо на місцевому рівні, можна забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, сформувати професійну, неупереджену та дієву державну службу й закласти підґрунтя для глибокої модернізації всього механізму державного управління [8, с. 79-80].

Висновки. Для набуття повноправного членства в Європейському Союзі Україна має здійснити глибоке реформування системи публічного управління, адаптувати національне законодавство до європейських норм і підготувати інституційну базу до нових викликів. Гармонізація правової системи повинна супроводжуватися оновленням чинного законодавства з урахуванням правових стандартів ЄС. Одним із ключових напрямів трансформації є кадрова політика, яка потребує оновлення відповідно до вимог євроінтеграції. Сучасна державна кадрова політика має базуватися на наукових засадах, враховувати історичний контекст, актуальні потреби суспільства у фахівцях, бути плановою та орієнтованою на майбутнє, спиратися на знання про суспільні процеси, управління, правові норми, демократичні принципи, світоглядні та ідеологічні переконання громадян, реальний стан держави, її потенціал і здатність досягати поставлених цілей. У зарубіжних країнах ефективність роботи органів влади значною мірою забезпечується завдяки чітко вибудованим технологіям управління персоналом: прозорому відбору кандидатів на державну службу, створенню умов для професійного зростання, підвищенню кваліфікації та впровадженню систем оцінювання службовців. Попри відмінності в системах підготовки управлінського персоналу в межах європейського простору, спільним критерієм ефективності державного управління залишається якісний кадровий потенціал і його постійний розвиток. Формування кадрової політики та забезпечення органів державної влади й місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами визначається завданнями, що постають перед державою та територіальними громадами. Для забезпечення ефективної кадрової політики в

Україні доцільно врахувати досвід Німеччини, Польщі, Франції та Сполученого Королівства, адже застосування міжнародного досвіду в управлінні персоналом відкриває нові можливості для підвищення ефективності функціонування органів публічного управління. Особливу увагу слід приділити підтримці громадянського суспільства як активного учасника реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Карсім А. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*, 2025. 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>
2. Борщевський В., Василюк О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
3. Цигилик Н.В. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5>
4. Салманов С. Актуальні проблеми формування кадрової політики в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14>
5. Плецан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf (дата звернення: 16.09.2025).
6. Досвід країн-кандидатів на членство в ЄС та України щодо інституційної спроможності та реалізації державної політики європейської інтеграції. НАДС. *Бібліотека державного службовця*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandyativ-na-chlenstvo-v-eu-2.pdf> (дата звернення: 16.09.2025).
7. Тупіс А. Досвід країн ЄС у здійсненні розвитку персоналу органів місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. №9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06>
8. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77-82.

REFERENCES

1. Karsim, A. (2025). Adaptatsiia yevropeyskykh modelei publichnogo upravlinnia do umov povoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adaptation of European models of public administration to the conditions of postwar Ukraine: Challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia i polityka – Public Administration and Policy*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10> [in Ukrainian].
2. Borshchevskiy, V., Vasylytsia, O., & Matvieiev, Ye. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannya ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: Institutional transformations, strategic planning, and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 2, 30–35. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
3. Tsyhylyk, N.V. (2023). Porivniannia metodolohichnykh osnov funktsionuvannya HR-menedzhmentu orhaniv publichnoi vlady v Ukraini ta providnykh krainakh Yevropy v umovakh instytutsiinoho rozvytku [Comparison of methodological foundations of HR management functioning in public authorities in Ukraine and leading European countries under institutional development]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini – Public Administration and Governance in Ukraine*, 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5> [in Ukrainian].
4. Salmanov, S. (2023). Aktualni problemy formuvannya kadrovoi polityky v systemi publichnogo upravlinnia [Current issues of personnel policy formation in the system of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 6. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14> [in Ukrainian].
5. Pletsan, Kh. V. (2019). Formuvannya i udoskonalennia kadrovoi polityky v seredovyshchi publichnogo upravlinnia: zarubizhnyi dosvid [Formation and improvement of personnel policy in the environment of public administration: Foreign experience]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 5. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf [in Ukrainian].
6. NADS. (n.d.). Dosvid krain-kandyativ na chlenstvo v YeS ta Ukrainy shchodo instytutsiinoi spromozhnosti ta realizatsii derzhavnoi polityky yevropeiskoi intehtatsii [Experience of EU candidate countries and Ukraine regarding institutional capacity and implementation of state policy of European integration]. *Biblioteka derzhavnoho sluzhbovtzia – Civil Servant's Library*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandyativ-na-chlenstvo-v-eu-2.pdf> [in Ukrainian].
7. Tupis, A. (2025). Dosvid krain YeS u zdiisnenni rozvytku personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannya [Experience of EU countries in personnel development of local self-government bodies]. *Filosofia ta upravlinnia – Philosophy and Management*, 9(13). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.06> [in Ukrainian].
8. Kostenko, O.O., & Hrushchynska, N.M. (2020). Formuvannya ta realizatsiia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Formation and implementation of personnel policy in public authorities: Domestic and foreign experience]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 158, 77–82. [in Ukrainian].

Подано до редакції 17.09.25 р.
Прийнято до друку 21.10.25 р.

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-34-43>

Карпа Марта, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Marta Karpa, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

РЕФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

REFORMING THE NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: DEVELOPMENT DYNAMICS AND PROSPECTS

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу процесу реформування національної системи стандартизації України у контексті виконання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. У статті розглянуті нормативні, організаційні та інституційні зміни, які супроводжують гармонізацію технічного регулювання з правом ЄС, а також висвітлюються ключові виклики, що постають у процесі адаптації європейських стандартів, директив та процедур оцінки відповідності. У роботі обґрунтовується необхідність забезпечення прозорості у сфері технічного регулювання, імплементації гармонізованих стандартів та впровадження європейської моделі New Legislative Framework (NLF), що визначає обов'язкові вимоги безпеки продукції та структурує процедури оцінки відповідності. Проаналізовано останні наукові дослідження у сфері стандартизації, технічного регулювання та публічного управління, які підкреслюють міждисциплінарний характер проблематики та її значення для економічної інтеграції України в ЄС. У статті детально висвітлено інституційну участь України в ISO, IEC, CEN, CENELEC та ETSI, що підтверджує її включення в міжнародну систему стандартизації. Окрема увага приділена механізмам прийняття європейських стандартів як національних (ДСТУ EN), процедурі скасування застарілих ГОСТ та ролі ДП «УкрНДНЦ» як національного органу стандартизації. Стаття підкреслює практичне значення гармонізованих стандартів для українських виробників, оскільки вони забезпечують презумпцію відповідності технічним регламентам та полегшують доступ продукції на ринок ЄС. У цьому контексті розкривається важливість підготовки України до укладення Угоди АСAA («промислового безвізу»). У висновках наголошено, що реформування системи стандартизації є не лише технічною чи адміністративною, а й глибоко економічною та правовою трансформацією. Перехід до ДСТУ EN забезпечує підвищення безпеки продукції, зменшення технічних бар'єрів у торгівлі, зміцнення конкурентоспроможності української економіки та інтеграцію до внутрішнього ринку ЄС. Перспективи подальшого розвитку передбачають приєднання до CEN/CENELEC, цифровізацію стандартів, поглиблення участі бізнесу в стандартизаційній діяльності та повне завершення демонтажу радянської нормативної системи.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, національна стандартизація, формування національних стандартів, стратегічне планування, стратегічне управління, євроінтеграція.

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of the reform process of the national standardization system of Ukraine in the context of the introduction of the Agreement on Association with the European Union. This article reflects regulatory, organizational, and institutional changes that promote the harmonization of technical regulation with EU law and takes into account the key implications for the

adaptation of European standards, directives, and validity assessment procedures. The paper addresses the need to ensure transparency in the field of technical regulation, the implementation of harmonized standards, and the implementation of the European model of the New Legislative Framework (NLF), which is important for ensuring unemployment. The article also examines the products and composition of procedures and reviews. The remaining scientific research in the field of spherical standardization, technical regulation and public administration is analyzed, emphasizing the interdisciplinary nature of the problems and their significance for Ukraine's economic integration into the EU. In particular, Ukraine's participation in ISO, IEC, CEN, CENELEC and ETSI is envisaged, confirming its inclusion in the international standardization system. Mechanisms for adopting European standards as national ones (DSTU EN), procedures for formalizing old GOSTs, and the role of the State Enterprise "Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality" as the national organic standardization agency were adopted. The article emphasizes the practical importance of harmonizing standards for Ukrainian manufacturers, eliminating the need to ensure precise technical specifications and facilitating access to products on the EU market. In this context, the importance of Ukraine's preparation for the development of the ACAA Agreement ("industrial visa-free travel") is taken into account. The conclusions emphasize that reforming the standardization system is not only a technical but also an administrative, as well as a global economic and legal transformation. The transition to DSTU EN ensures unemployment without products, the reduction of technical barriers to trade, a decrease in the competitiveness of the Ukrainian economy, and integration into the EU internal market. Prospects include additional permission to transfer documents to CEN/CENELEC, digitalization of standards, increased business participation in standardization, and the subsequent completion of the dismantling of the Radian regulatory system.

Keywords: public administration, digitalization, national standardization, formation of national standards, strategic planning, strategic management, European integration.

Постановка проблеми. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає адаптацію національного законодавства до європейських стандартів і процедур. За договірними умовами Україна зобов'язана інформувати про національні технічні регламенти та стандарти, які можуть впливати на торгівлю, щоб забезпечити прозорість для партнерів з ЄС; узгоджувати національні технічні вимоги зі стандартами ЄС, тобто імплементувати європейські або гармонізовані стандарти, щоб уникнути створення непрямих бар'єрів для експорту та імпорту; впроваджувати процедури оцінки відповідності, які відповідають принципам директиви, що забезпечує передбачуваність для виробників і торговельних партнерів. Перехід України від радянських стандартів ГОСТ до європейських стандартів DSTU EN є довготривалим процесом гармонізації технічного регулювання з нормами ЄС. Він охоплює нормативну, організаційну та економічну трансформацію. Створення стандартів включає ініціацію Європейською комісією, роботу технічних комітетів CEN/CENELEC/ETSI, обговорення, голосування та впровадження у всіх країнах. EN-стандарти обов'язково приймаються у державах-членах ЄС та часто гармонізуються країнами-партнерами, як-от Україна, де вони впроваджуються як DSTU EN (англ. European Norms). EN регулярно оновлюються, і відповідні DSTU EN також мають бути переглянуті або замінені. Відповідно система національної стандартизації України у контексті євроінтеграції потребує методологічної, технічної, ресурсної підтримки, ефективного впровадження управлінських та політичних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика системи національної стандартизації України досліджується науковцями-економістами, фахівцями з публічного управління, правознавцями, оскільки стандартизація впливає одночасно на економічні процеси, регуляторну політику та нормативно-правове забезпечення. Економісти акцентують увагу на підвищенні конкурентоспроможності, розвитку експорту та зменшенні технічних бар'єрів для торгівлі в умовах євроінтеграції. Водночас управлінці й правознавці аналізують інституційні механізми, законодавчі зміни, відповідність системи нормам ЄС та ефективність державної політики у сфері технічного регулювання й стандартизації. Так, М. Бортнікова, М. Руда,

Н. Петришин у статті «*Особливості реформування системи технічного регулювання в Україні*» здійснили дослідження елементів системи стандартизації (зокрема, метрології, оцінки відповідності) та особливостей гармонізації українських стандартів з європейськими. Актуалізована проблематика, яка є досить фундаментальна для розуміння сутності реформ, зокрема у питанні побудови національної системи технічного регулювання/стандартизації, формування основних її компонентів, визначення проблемних питань й напрямів реформ [1]. Стаття Л. Сороки та О. Овчаренко «*Забезпечення національної безпеки України через стандартизацію космічної діяльності*» акцентує увагу на специфіці системи стандартизації в окремій галузі (космічна діяльність), із здійсненням аналізом щодо відповідності національних стандартів міжнародним та європейським стандартам [2]. Такий підхід розширює розуміння стандартизації за межі традиційних галузей, вказуючи на безпекові, галузеві, інституційні аспекти. Г. Сасин та В. Джеха у дослідженні «*Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes*» [3] аналізують реформи публічного управління в Україні після 2014 р., зокрема трансформації місцевого самоврядування, адміністративно-територіального устрою, структури органів влади, тобто частково торкаються і питання наближення до європейських стандартів управління. М. Козін у дослідженні «*Діяльність суб'єктів публічного управління у галузі стандартизації, ліцензування та акредитації охорони здоров'я в Україні*» подає практичний приклад, яким чином публічна адміністрація через державні органи впроваджує стандартизацію, ліцензування, акредитацію. Цей підхід показує, яким чином технічне регулювання може бути частиною публічного управління на рівні секторів (зокрема у сфері охорони здоров'я), що є позитивним при здійсненні аналізу системної реформи [4].

Мета статті – проаналізувати процес переходу України від ГОСТ до ДСТУ EN та гармонізацію національної системи стандартизації з вимогами ЄС, оцінити роль міжнародних і європейських організацій стандартизації та визначити значення цих реформ для інтеграції України у внутрішній ринок ЄС, розглянути динаміку їх впровадження та окреслити перспективи.

Виклад основного матеріалу. Україна є повноправним учасником Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та Міжнародної електротехнічної комісії (IEC), а також афілійованим членом Європейського комітету зі стандартизації (CEN) і Європейського комітету з електротехнічної стандартизації (CENELEC), що закріплює її правосуб'єктність у відповідних міжнародних та європейських системах стандартизації. У ЄС за стандартизацію відповідають три офіційні організації: CEN (загальна промислова стандартизація), CENELEC (електротехнічні стандарти), ETSI (телекомунікаційні стандарти). Стандартизація в ЄС – це система встановлення єдиних технічних вимог для товарів, послуг і процесів у всіх країнах Євросоюзу з метою підвищення безпеки продукції, сумісності, якості та усунення торговельних бар'єрів. Основним видом документів є EN – Європейські стандарти, які автоматично впроваджуються у всіх країнах ЄС, а суперечливі національні стандарти скасовуються. Особливу групу становлять гармонізовані стандарти, які пов'язані з директивами ЄС та надають виробникам презумпцію відповідності вимогам законодавства.

У ЄС діє модель New Legislative Framework (з англ. нова законодавча база), при якій директиви встановлюють обов'язкові вимоги безпеки, а стандарти EN пропонують технічні рішення для їх виконання (використання стандартів добровільне, але рекомендоване). New Legislative Framework (NLF) – це нормативно-правова система Європейського Союзу, яка визначає уніфіковані юридичні правила регулювання продукції на внутрішньому ринку ЄС і включає гармонізовані вимоги безпеки та якості, обов'язкові для дотримання перед введенням продукції в обіг; встановлює юридичну відповідальність виробників, імпортерів, розповсюджувачів та уповноважених представників за відповідність, простежуваність і реагування на ризики; визначає процедури оцінки відповідності через модулі А–Н залежно від виду продукції та рівня ризику; регулює створення, акредитацію та відповідальність нотифікованих органів і нагляд держав-членів за їх діяльністю; встановлює юридичні правила застосування маркування CE як підтвердження відповідності вимогам законодавства та права на вільний обіг; визначає механізми державного

ринкового нагляду та обов'язки компетентних органів щодо виявлення, вилучення чи відкликання небезпечної або невідповідної продукції; забезпечує захист споживачів, охорону здоров'я, довкілля та реалізацію принципу превентивності, формуючи цілісну й обов'язкову нормативну систему, що гарантує безпечне та якісне функціонування продукції на ринку ЄС [5].

Перехід України від ГОСТ до ДСТУ EN є масштабним та довготривалим процесом реформування національної системи стандартизації, що пов'язаний із трансформацією технічного регулювання, інтеграцією до європейського ринку та виконанням міжнародних зобов'язань України. Після здобуття незалежності у 1991 р. Україна успадкувала значну кількість міждержавних стандартів ГОСТ, розроблених у системі СРСР та Міждержавної ради зі стандартизації, метрології та сертифікації. Більшість ГОСТ було створено у 1970–1980-х рр., що не відповідало сучасним технічним, безпековим та ринковим вимогам. Значну роль у підготовці переходу відіграло прийняття Закону України «Про стандартизацію» 1993 р. (у редакції 2014 р.), який закріпив основи національної стандартизації, визначив суб'єктів діяльності та регламентував порядок прийняття національних стандартів. Одним із ключових положень нового законодавства стало закріплення принципу добровільного застосування стандартів, за винятком випадків, коли вони згадуються у технічних регламентах чи інших нормативно-правових актах, що відповідає європейській моделі. У 2000–2014 рр. Україна почала активніше впроваджувати європейські стандарти EN через механізм прямої адаптації, тобто прийняття їх як ДСТУ EN. Це відбувалося на підставі співпраці з міжнародними організаціями стандартизації ISO та IEC, а також через реформування структури технічних комітетів стандартизації, що були відповідальні за переклад, експертизу, адаптацію та погодження стандартів. У цей період відбувся перехід до класифікації стандартів за ступенем їх відповідності першоджерелу: IDT (ідентичні стандарту EN), MOD (модифіковані), NEQ (нееквівалентні). Найбільш пріоритетними напрямками гармонізації були електробезпека, машинобудування, харчова промисловість, безпечність продукції та якість менеджменту. Водночас значна кількість ГОСТ все ще застосовувалася на виробництвах, оскільки бізнесу було складно адаптуватися до нових вимог. Поворотним моментом став 2014 р., коли була підписана та набрала чинності Угода про асоціацію між Україною та ЄС. У розділі «Технічні бар'єри у торгівлі» Угода визначила необхідність повної гармонізації технічних регламентів та стандартів України з європейськими EN, а також передбачила механізм приєднання до CEN і CENELEC. На виконання цієї угоди Україна прийняла нову редакцію Закону України «Про стандартизацію» (2014 р.), Закон «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» (2015 р.), оновила правила розроблення, прийняття та скасування національних стандартів, а також затвердила принцип використання міжнародних і європейських стандартів як пріоритетних. Значною реформою стало масове скасування ГОСТ, розроблених до 1992 р., тому наказами ДП «УкрНДНЦ» було встановлено терміни їх втрати чинності, а відповідні сфери переведено на ДСТУ, ДСТУ EN або ДСТУ ISO/IEC. Зокрема, упродовж 2016–2021 рр. було скасовано понад 12 тисяч радянських ГОСТ [6]. 1 січня 2019 р. в Україні перестали діяти понад 90% технічних стандартів радянського періоду, розроблених до 1992 р., адже скасування радянських ДСТУ було передбачено Програмою діяльності Кабінету Міністрів. Відповідно до цієї програми, у 2015 р. ДП «УкрНДНЦ» видало накази про поетапне припинення їх чинності у 2016–2018 рр. із повною відмовою від таких стандартів з 1 січня 2019 р. У 2022–2024 рр. процес пришвидшився у зв'язку з виходом України з МДР та необхідністю повної автономізації від пострадянської системи.

Водночас ДСТУ EN стали не лише технічними, а й юридично значимими документами, оскільки технічні регламенти України прямо посилаються на гармонізовані стандарти як на такі, що підтверджують відповідність продукції встановленим вимогам. Відповідно, підприємства, які бажають виводити свою продукцію на ринок ЄС або забезпечувати відповідність на внутрішньому ринку, зобов'язані застосовувати саме ДСТУ EN як перекладені аналоги EN.

Нормативна процедура переходу складається з кількох послідовних етапів. Спочатку проводиться аналіз чинних ГОСТ та визначення їх відповідності сучасним вимогам, після чого відповідний технічний комітет встановлює, чи є в ЄС релевантний EN-стандарт. Якщо він існує,

проводиться технічний аналіз його змісту, переклад, експертиза, погодження та винесення на громадське обговорення. Далі ДП «УкрНДНЦ» видає наказ про прийняття стандарту як ДСТУ EN та визначає дату його введення в дію. Після цього готується наказ про скасування відповідного ГОСТ, з урахуванням можливого перехідного періоду (від 6 місяців до 3 років). Підприємства отримують час на оновлення технологічної документації, переоснащення обладнання, навчання персоналу та запровадження нових процедур оцінки відповідності. Практичний вимір розвитку ДСТУ EN включає гармонізацію термінології, адаптацію процедур випробувань, модернізацію вимірювального обладнання лабораторій, акредитацію органів сертифікації відповідно до стандартів ISO/IEC 17000 серії, участь українських ТК у міжнародних технічних комітетах, застосування принципу «єдиного ринку» та відповідності директивам нового підходу ЄС. Серія стандартів ISO/IEC 17000 [7] була розроблена з метою уніфікації основних термінів і визначень, що застосовуються у сфері оцінювання відповідності. Вона охоплює питання акредитації органів оцінювання відповідності та використання процедур оцінювання для підтримки торгівлі. У додатку А подано опис функціонального підходу до оцінювання відповідності, який забезпечує спільне розуміння між споживачами результатів оцінювання, органами оцінювання відповідності та установами, що здійснюють їх акредитацію.

Важливим є й те, що ДСТУ EN забезпечують юридичну визначеність, адже відповідно до статті 15 Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [8] застосування гармонізованих стандартів створює презумпцію відповідності продукції вимогам технічних регламентів. Це суттєво спрощує процедури оцінки відповідності, зменшує витрати виробників і забезпечує допуск продукції на європейський ринок. На сьогодні Україна перебуває на завершальному етапі переходу, оскільки більшість ГОСТ втратили чинність, а національний фонд стандартів складається переважно зі стандартів ISO, IEC та EN. У системі CE маркування директиви визначають юридичні вимоги, а стандарти EN допомагають довести відповідність, особливо коли вони є гармонізованими.

Прийняття та реалізація Закону «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» створює міцну законодавчу основу для гармонізації українських технічних регламентів з європейськими директивами, забезпечує юридичну передбачуваність процедур оцінки відповідності продукції та інтегрує український ринок у єдиний європейський стандартний простір. Це сприяє виконанню міжнародних зобов'язань України за Угодою про асоціацію з ЄС, зменшує технічні бар'єри для торгівлі, підвищує конкурентоспроможність української продукції та гарантує правові механізми для участі на ринку ЄС без додаткових випробувань і сертифікаційних процедур. Прийняття Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» забезпечило законодавчу основу для адаптації українського «галузевого законодавства», визначеного у другій частині Додатку III до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [9], оскільки відповідно до статей 56 «Зближення технічного регулювання, стандартів та оцінки відповідності» і 57 «Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів» Глави 3 «Технічні бар'єри у торгівлі» Україна зобов'язується вживати всіх необхідних заходів для укладення Угоди про оцінку відповідності та прийняття промислової продукції (англ. Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products, ACAA). Приєднання України до ACAA, або як ще її називають «промисловий безвіз», створює правові умови для того, щоб продукція, яка охоплена цією Угодою, могла вільно реалізовуватися на внутрішньому ринку ЄС та України без повторного проходження тестів і процедур оцінки відповідності.

У 2021 р. уряд схвалив новий план розвитку системи технічного регулювання до 2025 р., що є одним із ключових кроків для завершення підготовки до ACAA. З 27 секторів промислового виробництва, зазначених у Додатку III, Україна вже прийняла 66 технічних нормативних актів, розроблених на основі відповідних законодавчих актів ЄС; залишаються два сектори, для яких необхідно розробити технічні регламенти, а саме пакування та пакувальні відходи, а також високошвидкісні залізниці. У зв'язку зі змінами в європейському законодавстві, які призвели до перегляду низки директив ЄС, чинні українські технічні регламенти перебувають на етапі

оновлення для досягнення максимальної гармонізації з новими версіями директив. Загалом, Україна прийняла 113 технічних регламентів, 99 із яких розроблені на основі європейських законодавчих актів, включно з директивами про нові та глобальні підходи, і 98 регламентів уже є обов'язковими до виконання. Станом на сьогодні інфраструктура органів, відповідальних за оцінку відповідності продукції технічним нормам, включає 69 акредитованих органів [10].

Взаємодія CEN та України базується на процесі гармонізації української системи стандартизації з європейською, що є частиною інтеграції України в європейський економічний простір і виконання Угоди про асоціацію з ЄС, а також імплементації норм європейського права в національне законодавство у сфері технічного регулювання та стандартів. Україна є країною-партнером CEN, що передбачає, що національний орган стандартизації («Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», далі – ДП «УкрНДНЦ») бере участь у роботі технічних комітетів CEN, отримує доступ до проєктів європейських стандартів і має право пропонувати свої науково-технічні розробки для розгляду та прийняття на європейському рівні, що відповідає принципам взаємного визнання стандартів та гармонізації регуляторних вимог, передбаченим Директивою 98/34/ЄС та іншими нормативними актами ЄС.

На практиці це означає, що ДСТУ EN як українські стандарти, ідентичні європейським EN та приймаються як національні норми, що забезпечує сумісність продукції, технологій та процедур контролю якості з вимогами ЄС і з положеннями Закону України «Про стандартизацію» та технічними регламентами, гармонізованими з директивами ЄС. Для виробників це відкриває можливість спрощеної сертифікації продукції та її виходу на європейський ринок, оскільки гармонізовані стандарти CEN надають презумпцію відповідності вимогам директив ЄС, включно з СЕ-маркуванням, що є юридичною основою для вільного обігу продукції в єдиному європейському ринку.

CEN (Комітет з європейської стандартизації, англ. European Committee for Standardization) є ключовим суб'єктом європейської системи стандартизації, що формує науково об'єднані технічні норми для промислових та суспільних секторів, окрім електротехнічного та телекомунікаційного обладнання, які контролюються CENELEC та ETSI. Діяльність CEN ґрунтується на комплексному аналізі ризиків, дослідженнях матеріалів, технологічних процесів та екологічних аспектів, що дозволяє створювати стандарти з високим рівнем наукової достовірності та практичної застосовності. Його сфера охоплює промисловість, будівництво, машини, транспорт, охорону здоров'я, безпеку продукції, пакування та управління ресурсами, а мета полягає у забезпеченні сумісності технологій, підвищенні безпеки продукції, ефективності виробничих процесів та усуненні торговельних бар'єрів у межах ЄС. Членство у CEN включає національні органи стандартизації 34 країн, що дозволяє інтегрувати наукові досягнення та національний досвід у єдиний європейський стандарт, а типи документів EN після прийняття стають обов'язковими для імплементації, надаючи виробникам презумпцію відповідності директивам ЄС, включно з вимогами до маркування СЕ. Таким чином CEN виступає науково-технічним майданчиком, на якому відбувається синтез дослідницьких результатів, інноваційних підходів і практичних потреб промисловості, забезпечуючи інтеграцію наукових знань у стандартизаційні процеси та підтримку конкурентоспроможності європейського ринку.

Таким чином, співпраця України з CEN сприяє не лише інтеграції наукових та промислових стандартів і модернізації нормативної бази, але й підвищенню якості продукції та гармонізації українського ринку з європейським, одночасно забезпечуючи участь українських експертів у формуванні нових європейських стандартів та реалізацію принципів європейського права у сфері технічного регулювання на національному рівні.

З правової точки зору співпраця України з CENELEC відповідає положенням Закону України «Про стандартизацію», нормам Угоди про асоціацію з ЄС та директивам ЄС у сфері електротехнічного обладнання, створюючи юридично об'єднану основу для імплементації європейських стандартів, гармонізації національної нормативної бази та забезпечення

передбачуваності процедур сертифікації і відповідності продукції вимогам європейського права, що сприяє інтеграції українського ринку в єдиний європейський стандартний простір і підвищенню конкурентоспроможності національної електротехнічної продукції. CENELEC (англ. European Committee for Electrotechnical Standardization – Комітет із європейської електротехнічної стандартизації) є ключовим органом ЄС, який розробляє стандарти в галузі електротехніки та електроніки, охоплюючи безпеку обладнання, електричні установки, енергетику, електромагнітну сумісність та інші аспекти, з метою гармонізації електротехнічних норм у країнах ЄС, спрощення торгівлі, підвищення безпеки і сумісності обладнання та створення передумов для отримання CE-маркування.

В Україні з CENELEC співпрацює ДП «УкрНДНЦ», яке забезпечує участь українських експертів у технічних комітетах CENELEC, бере участь у розробці та обговоренні європейських електротехнічних стандартів, а також подає на розгляд свої пропозиції, здійснює переклад, адаптацію та імплементацію стандартів EN та EN IEC як національних ДСТУ EN, що надає їм юридичну силу на території України, забезпечує гармонізацію національних технічних регламентів і нормативних актів з директивами ЄС у сфері електротехнічного обладнання, сприяє спрощенню сертифікації продукції та її виходу на європейський ринок, надає науково-технічну підтримку підприємствам, проводить оцінку відповідності продукції європейським стандартам, готує рекомендації щодо модернізації виробництва та здійснює обмін інформацією з CENELEC, отримуючи проекти нових стандартів і адаптуючи їх до національної практики; з правової точки зору діяльність ДП «УкрНДНЦ» відповідає Закону України «Про стандартизацію», нормам Угоди про асоціацію з ЄС, директивам ЄС у сфері електротехнічного обладнання та принципам гармонізації технічного регулювання, створюючи правову основу для імплементації європейських стандартів, забезпечення відповідності продукції вимогам європейського права, інтеграції українського ринку в єдиний європейський стандартний простір та підвищення конкурентоспроможності національної електротехнічної продукції.

ETSI (англ. European Telecommunications Standards Institute, Європейський інститут телекомунікаційних стандартів) – це європейська організація стандартизації, яка розробляє технічні стандарти для телекомунікацій, інформаційних технологій та електронних комунікацій, охоплюючи мобільний та фіксований зв'язок, радіочастотні технології, мережеву безпеку, інтернет речей, програмне забезпечення та інші аспекти цифрової інфраструктури. Основною метою діяльності ETSI є забезпечення сумісності обладнання, технологій та протоколів у межах єдиного європейського ринку, сприяння інноваціям, безпеці та ефективності цифрових комунікацій, а також підтримка гармонізованих технічних вимог для сертифікації продукції та надання презумпції відповідності директивам ЄС.

В Україні національним органом, що взаємодіє з ETSI, є ДП «УкрНДНЦ», яке забезпечує участь українських експертів у робочих групах та технічних комітетах ETSI, отримує доступ до проектів стандартів та гармонізованих специфікацій, бере участь у їхньому обговоренні та поданні пропозицій, впроваджує стандарти ETSI у вигляді ДСТУ EN / ДСТУ EN ETSI, що надає їм юридичну силу в Україні, сприяє гармонізації національного законодавства у сфері телекомунікацій та цифрових технологій із директивами ЄС, надає науково-технічну підтримку підприємствам та організаціям у питаннях сертифікації, сумісності обладнання та впровадження сучасних цифрових технологій, а також забезпечує обмін інформацією щодо нових технологічних рішень і стандартів ETSI для національної практики.

З правової точки зору співпраця України з ETSI відповідає Закону України «Про стандартизацію», положенням Угоди про асоціацію з ЄС, директивам та регламентам ЄС у сфері електронних комунікацій і цифрових технологій, створюючи юридично обґрунтовану основу для імплементації європейських телекомунікаційних стандартів, гармонізації національної нормативної бази, забезпечення сумісності обладнання та технологій, а також сприяє інтеграції українського цифрового ринку в єдиний європейський стандартний простір, підвищуючи конкурентоспроможність національних телекомунікаційних продуктів та рішень.

Закон України «Про стандартизацію» [11] (стаття 11) визначає, що функції національного органу стандартизації виконує державне підприємство, яке не підлягає приватизації, утворене центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері стандартизації. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 р. № 1163-р. [12] визначено, що функції національного органу стандартизації виконує державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ», www.ukrndnc.org.ua). Закон та розпорядження набрали чинності 03.01.2015 р., тому в Україні до 03.01.2015 р. національним органом стандартизації було Мінекономрозвитку, а з 03.01.2015 р. до сьогодні національний орган стандартизації – ДП «УкрНДНЦ». Законодавством визначено, що до повноважень національного органу стандартизації належить зокрема:

- прийняття, скасування та відновлення дії національних стандартів, кодексів усталеної практики та змін до них;
- підготовка та затвердження програми робіт з національної стандартизації;
- прийняття рішень щодо створення та припинення діяльності технічних комітетів стандартизації, визначення сфери їх діяльності;
- координація діяльності технічних комітетів стандартизації;
- видання, відтворення та розповсюдження національних стандартів, кодексів усталеної практики, змін до них;
- формування та ведення національного фонду нормативних документів;
- складання та ведення каталогу національних стандартів та кодексів усталеної практики.

Відповідно до Закону України «Про стандартизацію» та ДСТУ 1.14:2015 «Національна стандартизація», для організації та виконання робіт з міжнародної, регіональної та національної стандартизації встановлюються чіткі процедури створення, функціонування та розпуску технічних комітетів зі стандартизації. Основні національні стандарти визначають національну термінологію, правила планування, розробки, структурування та випуску стандартів, методи прийняття міжнародних і регіональних стандартів як національних, а також процедурні аспекти діяльності технічних комітетів, що відповідають міжнародним і європейським вимогам та забезпечують всебічну поінформованість усіх зацікавлених сторін щодо процесів стандартизації на національному рівні і надають рекомендації щодо виконання міжнародних зобов'язань України. Роботи з національної стандартизації, що здійснюються ДП «УкрНДНЦ», виконуються відповідно до Закону України «Про стандартизацію» та ключових фундаментальних стандартів, зокрема:

- ДСТУ 1.2:2015 Національна стандартизація. Правила проведення робіт з національної стандартизації;
- ДСТУ 1.5:2003 Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів;
- ДСТУ 1.7:2015 (ISO/IEC Guide 21-1:2005, NEQ; ISO/IEC Guide 21-2:2005, NEQ) Правила і методи прийняття міжнародних і регіональних нормативних документів;
- ДСТУ ISO/IEC Guide 59:2000 Кодекс усталених правил стандартизації;
- ДСТУ 1.1:2015 Національна стандартизація. Стандартизація та суміжні види діяльності. Словник термінів [13].

Кожна директива ЄС має свій український Технічний регламент, 95% змісту якого повністю відповідає європейському. Відповідність регламентів України директивам ЄС наведена у Переліку українських технічних регламентів, прийнятих в рамках зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію України з ЄС (Додаток III) [14]. ДП «УкрНДНЦ» формує та веде єдиний офіційний «Каталог національних стандартів і кодексів усталеної практики» в Україні відповідно до частини 3 статті 24 Закону України «Про стандартизацію». До прикладу, з 1 липня 2025 р. в Україні починають діяти оновлені стандарти якості електроенергії, які передбачають перехід на нові номінальні параметри напруги 230/400В. Це узгоджується зі стандартом ДСТУ EN 50160:2023, що встановлює допустимий діапазон напруги від 207 до 253 В ($\pm 10\%$ від номіналу). Очікується, що впровадження

цих норм покращить якість електропостачання, знизить ризики пошкодження побутових приладів та сприятиме підвищенню енергоефективності.

Крім цього, в ЄС діє низка секторальних організацій, діяльність яких розширює масштаби стандартизації як глобального явища:

- WELMEC (Organization of European national legal metrology services) – Організація законодавчої метрології Західної Європи;
- EUROMET (European Collaboration on Measurement Standards) – Європейське співробітництво з еталонів;
- EOQ (European Organization for Quality) – Європейська організація з якості;
- UN / ECE (United Nations Economic Commission for Europe) – Європейська економічна комісія ООН;
- EA (European Accreditation of Certification) – Європейське співробітництво з акредитації.

Висновки. Перспективи реформування національної системи стандартизації у контексті євроінтеграції проявляються у тому, що на сьогодні щораз більша кількість секторів (електротехніка, машинобудування, будівельні матеріали, харчові продукти, лабораторна діагностика та інші) функціонують виключно за ДСТУ EN. Подальший розвиток національної системи стандартизації передбачає повне приєднання до CEN/CENELEC, пришвидшення процедури адаптації EN в Україні, забезпечення цифрової трансформації стандартів (e-Standards), підвищення ролі бізнесу у процесах стандартизації та завершення відмови від усіх залишків радянської нормативної бази. Таким чином, перехід від ГОСТ до ДСТУ EN є не лише технічним, а й економічним, політичним та правовим процесом, що забезпечує відповідність української продукції європейським вимогам та відкриває шлях до повноцінної інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bortnikova M.H., Ruda M.V., Petryshyn N.Ya. Features of Reforming Technical Regulation System in Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2020. Volume 2. Number 1. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.070>.
2. Soroka L., Ovcharenko O. Ensuring the National Security of Ukraine Through the Standardization of Space Activities DOI: <https://doi.org/10.29202/asl/9/8>.
3. Sasyn H., Dzeha V. Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes. *Philosophy and Governance*. 2024. (1). 11–17. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02>.
4. Козін С. М. Діяльність суб'єктів публічного управління у галузі стандартизації, ліцензування та акредитація охорони здоров'я в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Право*. 2024. Т. 2. Вип. 83. С. 248–252. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310039/301414> (дата звернення: 12.09.2025).
5. EU: Product legislation – revision of the New Legislative Framework (NLF). An official website of the European Union. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/new-legislative-framework_en (дата звернення: 12.09.2025).
6. Роз'яснення міністерства економічного розвитку і торгівлі України з питань застосування стандартів, у тому числі в зв'язку зі скасуванням у 2015 році міждержавних стандартів (ГОСТ). Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=964dd5be-37b3-4738-ab45-2e7ca4677167&title=RoziasnenniaMinisterstvaEkonomichnogoRozvitkulTorgivliUkrainiZPitanZastosuvanniaStandartiv-UTomuChisliVZv'язkuZiSkasuvanniamU2015-RotsiMizhderzhavnikhStandartiv-gost-> (дата звернення: 12.09.2025).
7. Оцінювання відповідності. ДСТУ EN ISO/IEC 17000: 2021. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_en_iso_iec_17000_2021_ocinyuvannya_vidpovidnosti_slovni.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
8. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 №124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 12.09.2025).
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 12.09.2025).
10. Інфраструктура якості в Україні (стандартизація, технічне регулювання, оцінка відповідності, акредитація, метрологія та метрологічна діяльність). Мінекономіки. 18.09.2023. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/09768736-6c01-4a40-8a32-1777586060b4?id=3a19516e-e504-47b5-a6bc-c359bb12a0fc&lang=en-GB&title=Ukraine-sAccessionToTheWto&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.09.2025).
11. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 №1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 12.09.2025).

12. Про визначення державного підприємства, яке виконує функції національного органу стандартизації : Розпорядження Кабінету Міністрів від 26.11.2014 №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.09.2025).
13. ДСТУ системи «Національна стандартизація». URL: <https://restoration.gov.ua/documents/dstu-systemy-naczionalna-standartyzatsiya/> (дата звернення: 12.09.2025).
14. Перелік українських технічних регламентів, прийнятих в рамках зобов'язань відповідно до Угоди про асоціацію України з ЄС (Додаток III). Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/view/4a515c4c-c878-4457-9663-0652590eddea> (дата звернення: 12.09.2025).

REFERENCES

1. Bortnikova, M.H., Ruda, M.V., & Petryshyn, N.Ya. (2020). Features of Reforming Technical Regulation System in Ukraine. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2 (1). <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.070> [in English].
2. Soroka, L., & Ovcharenko, O. Ensuring the National Security of Ukraine Through the Standardization of Space Activities. DOI: <https://doi.org/10.29202/asl/9/8> [in English].
3. Sasyn, H., & Dzeha, V. (2024). Reforming the public administration system in Ukraine in the context of European integration processes. *Philosophy and Governance*, (1), 11–17. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.1.02> [in English].
4. Kozin, S.M. (2024). Diialnist subiektiv publichnoho upravlinnia u haluzi standartyzatsii, litsenzuvannia ta akredytatsiia okhorony zdorovia v Ukraini [Activities of public administration entities in the field of standardization, licensing and accreditation of healthcare in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: serii: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University: series: Law*, 2 (83), 248-252. Retrieved from <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/310039/301414> [in Ukrainian].
5. EU: Product legislation – revision of the New Legislative Framework (NLF). An official website of the European Union. Retrieved from https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/new-legislative-framework_en [in English].
6. Roziasnennia ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy z pytan zastosuvannia standartiv, u tomu chysli v zviazku zi skasuvanniam u 2015 rotsi mizhderzhavnykh standartiv (HOST) [Clarification of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine on the application of standards, including in connection with the cancellation of interstate standards (GOST) in 2015]. *Minekonomiky*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=964dd5be-37b3-4738-ab45-2e7ca4677167&title=RoziasnenniaMinisterstvaEkonomichnogoRozvitkulTorgivliUkrainiZPitanZastosuvanniaStandartiv-UTomuChisliVZviazkuZiSkasuvanniamU2015-RotsiMizhderzhavnykhStandartiv-gost-> [in Ukrainian].
7. Otsiniuvannia vidpovidnosti. DSTU EN ISO/IEC 17000 [Conformity assessment. DSTU EN ISO/IEC 17000]: 2021. zakon.isu.net.ua. Retrieved from https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_en_iso_iec_17000_2021_ocynyuvannya_vidpovidnosti_slovni.pdf [in Ukrainian].
8. Pro tekhnichni rehlementy ta otsinku vidpovidnosti : Zakon Ukrainy vid 15.01.2015 №124-VIII [On technical regulations and conformity assessment: Law of Ukraine from January 15 2015, №124-VIII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> [in Ukrainian].
9. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odnii storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Uhoda vid 27.06.2014 [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part: Agreement from June 27 2014]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
10. Infrastruktura yakosti v Ukraini (2023) (standartyzatsiia, tekhnichne rehuliuвання, otsinka vidpovidnosti, akredytatsiia, metrolohiia ta metrolohichna diialnist) [Quality infrastructure in Ukraine (standardization, technical regulation, conformity assessment, accreditation, metrology and metrological activities)]. *Minekonomiky*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail/09768736-6c01-4a40-8a32-1777586060b4?id=3a19516e-e504-47b5-a6bc-c359bb12a0fc&lang=en-GB&title=Ukraine-sAccessionToTheWto&utm.com> [in Ukrainian].
11. Pro standartyzatsiiu: Zakon Ukrainy vid 05.06.2014 №1315-VII [On standardization: Law of Ukraine from June 05 2014 №1315-VII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> [in Ukrainian].
12. Pro vyznachennia derzhavnoho pidpriemstva, yake vykonuie funksiі natsionalnoho orhanu standartyzatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv vid 26.11.2014 №1163-r [On the definition of a state enterprise that performs the functions of a national standardization body: Cabinet of Ministers Resolution from November 26 2014 №1163-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. DSTU systemy «Natsionalna standartyzatsiia» [DSTU system «National Standardization»]. [restoration.gov.ua](https://restoration.gov.ua/documents/dstu-systemy-naczionalna-standartyzatsiya/). Retrieved from <https://restoration.gov.ua/documents/dstu-systemy-naczionalna-standartyzatsiya/> [in Ukrainian].
14. Perelik ukrainskykh tekhnichnykh rehlementiv, pryiniatykh v ramkakh zoboviazan vidpovidno do Uhody pro asotsiatsiiu Ukrainy z YeS (Dodatok III) [List of Ukrainian technical regulations adopted within the framework of obligations under the Association Agreement of Ukraine with the EU (Annex III)]. *Minekonomiky*. Retrieved from <https://me.gov.ua/view/4a515c4c-c878-4457-9663-0652590eddea> [in Ukrainian].

Подано до редакції 15.09.25 р.
Прийнято до друку 27.10.25 р.

УДК 324:323.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-44-51>

Коваленко Олександр, аспірант Інституту
держави і права ім. В.М. Корецького НАН
України

Kovalenko Olexander, Postgraduate student at
V.M. Koretsky Institute of State and Law
of National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5037-7167>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАПОБІГАННЯ ПОПУЛІЗМУ В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ

COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES AIMED AT PREVENTING POPULISM IN PUBLIC POLICY

Анотація. У статті здійснено порівняльний аналіз управлінських практик, спрямованих на запобігання популізму в публічній політиці. Вихідною точкою дослідження є ідеаційний підхід до популізму як «тонко-центрованої» ідеології, що протиставляє «чесний народ» і «корумповану еліту» та апелює до єдиної «загальної волі» народу. Показано, що сучасні дослідження популізму зосереджуються переважно на партіях, лідерах та електоральній динаміці, тоді як інституційні та управлінські механізми «імунізації» політики від популістських спотворень розкриті недостатньо.

Метою статті є систематизація й порівняння управлінських практик, які знижують схильність публічної політики до популістської радикалізації, на прикладі країн Західної Європи, Латинської Америки, Центрально-Східної Європи та України. Методологічною основою є поєднання інституціонального та governance-підходів, а також аналіз політичного циклу (agenda setting, формування, ухвалення, імплементація та оцінювання політики). Застосовано методи порівняльного аналізу, аналізу документів, елементів неоінституціоналізму та теорії публічного управління.

У статті запропоновано типологію антипопулістських управлінських практик за двома вимірами: 1) етап політичного циклу; 2) провідна логіка впливу (прозорість, участь, професіоналізація, підзвітність, стратегічні комунікації). На основі порівняльного аналізу показано, що найбільш ефективними щодо стримування популізму є комбінації процедурних запобіжників (незалежні фінансові ради, обов'язкові оцінки впливу, правила бюджетної дисципліни), інклюзивної, але структурованої громадської участі (партисипаторне бюджетування, деліберативні міні-публіки), а також професіоналізація публічної служби і цифровізація процесів прийняття рішень.

Український випадок розглядається як приклад частково консолідованої демократії з високим рівнем соціального запиту на справедливість і схильністю до популістських очікувань. Продемонстровано, що такі інструменти, як е-врядування, відкриті дані, система публічних закупівель Prozorro, децентралізація та партисипаторні практики в громадах, створюють структурні обмеження для популізму, але не усувають потреби в довгостроковій інституціоналізації антипопулістських стандартів публічної політики.

Ключові слова: популізм, публічна політика, публічне управління, governance, демократичне відкатування, інституційні запобіжники, антипопулістські практики.

Abstract. The article offers a comparative analysis of governance practices aimed at preventing populism in public policy. The starting point of the study is the ideational approach that conceptualizes populism as a «thin-centered» ideology opposing the «pure people» to the «corrupt elite» and appealing to a unified «general will» of the people. It is demonstrated that contemporary research on populism focuses mainly on parties, leaders, and electoral dynamics, whereas institutional and administrative mechanisms for «immunizing» policy-making against populist distortions remain underexplored.

The aim of the article is to systematize and compare governance practices that reduce the vulnerability of public policy to populist radicalization, using the examples of Western European, Latin American, Central and Eastern European countries as well as Ukraine. The methodological framework combines institutional and governance approaches with the policy cycle perspective (agenda setting, policy formulation, decision-making, implementation, and evaluation). Methods of comparative analysis, document analysis, elements of neo-institutionalism, and public administration theory are employed.

The article proposes a typology of anti-populist governance practices along two dimensions: 1) stage of the policy cycle; 2) predominant logic of influence (transparency, participation, professionalization, accountability, strategic communication). On the basis of comparative analysis, it is shown that the most effective in constraining populism are combinations of procedural safeguards (independent fiscal councils, mandatory impact assessments, fiscal rules), inclusive yet structured citizen participation (participatory budgeting, deliberative mini-publics), professionalization of the civil service, and digitalization of decision-making processes.

The Ukrainian case is examined as an example of a partially consolidated democracy with a high level of social demand for justice and a strong tendency toward populist expectations. It is demonstrated that such instruments as e-government, open data, the public procurement system Prozorro, decentralization, and participatory practices at the local level create structural constraints for populism but do not eliminate the need for long-term institutionalization of anti-populist standards in public policy.

Keywords: populism, public policy, public administration, governance, democratic backsliding, institutional safeguards, anti-populist practices.

Постановка. Поширення популізму стало однією з ключових загроз для демократичного розвитку у XXI ст. У політичних системах з високим рівнем нерівності, недовіри до інститутів та фрагментації інформаційного простору популізм трансформується з маргінальної політичної риторики в режими, що здатні змінювати інституційні правила гри, обмежувати незалежність судової влади, підривати професійну автономію бюрократії та перетворювати публічну політику на інструмент короткострокової електоральної мобілізації [5; 7].

Україна не є винятком з цього тренду. Дослідження вітчизняних авторів свідчать про гегемонізацію популістського дискурсу в публічних комунікаціях, про закріплення патерналістських очікувань та «політики обіцянок» як елемента політичної культури [2; 3]. У цих умовах постає питання не лише про опис феномену популізму, але й про практичні управлінські механізми, здатні знизити вразливість публічної політики до популістського тиску.

Світова література останніх років дедалі частіше пов'язує популізм з процесами демократичного відкатування, змінами в публічній адміністрації, політикою кадрових призначень, інструментами контролю над бюрократією та стратегічними комунікаціями [6; 8]. При цьому емпіричні й порівняльні дослідження управлінських практик запобігання популізму залишаються фрагментарними й переважно орієнтованими на окремі країни або секторальні кейси.

У контексті України актуальність проблематики посилюється поєднанням кількох факторів: тривалою кризою довіри до державних інституцій, відносною нестійкістю партійної системи, зовнішньою агресією, соціальною поляризацією, а також високими очікуваннями щодо швидких рішень і простих відповідей на складні проблеми. Все це створює сприятливий ґрунт для популістських стратегій, але водночас і вікно можливостей для інституційних реформ, які здатні структурно послабити популістські спокуси в публічній політиці.

Отже, ключове дослідницьке питання статті формулюється так: які управлінські практики й інституційні механізми виявилися найбільш дієвими для запобігання популізму в публічній політиці в різних країнах і як ці практики можуть бути адаптовані до українського контексту?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях однією з найпоширеніших є ідеаційна концепція популізму К. Мудде, згідно з якою популізм розглядається як «тонко-центрована» ідеологія, що апелює до фундаментального протиставлення «чистого народу» й «корумпованої еліти» та наполягає на пріоритеті «загальної волі» народу як єдиного легітимного

джерела влади [5]. Такий підхід дозволяє застосовувати поняття популізму до широкого спектра політичних сил – від лівих до правих – та аналізувати його як специфічний дискурсивний стиль, а не лише як організаційний тип партій.

В українській науковій традиції популізм розглядається як феномен політичної культури, дискурсу та практик представництва, що набуває особливої ваги в умовах перехідних суспільств і нерозвинених інститутів відповідального урядування [2; 3; 4]. Частина авторів наголошує на амбівалентності популізму, вказуючи, що певною мірою він може виконувати функцію розширення політичного представництва, але за відсутності інституційних запобіжників швидко трансформується в загрозу єдності суспільства та верховенству права [3].

У теоретичному плані важливо відрізнити популістську апеляцію до народу як джерела легітимності від демократичної участі й деліберації. Н. Урбінаті, аналізуючи «деформації демократії», показує, що популізм змінює характер представництва, підмінюючи плюралістичну конкуренцію інтересів персоніфікованим втіленням «народу» в лідері і перетворюючи політичний процес на послідовність плебісцитарних актів [7]. У такому контексті публічна політика перестає бути результатом структурованих процедур, ґрунтованих на знанні й балансі інтересів, і стає «політикою жестів» та символічних рішень.

Для порівняльного аналізу обрано чотири групи кейсів:

- країни Західної Європи з відносно стабільними демократичними інститутами;
- країни Латинської Америки з довгою історією масового популізму;
- країни Центрально-Східної Європи з різною траєкторією демократичної консолідації;
- Україна як посткомуністична держава, що перебуває в умовах війни та глибокої трансформації системи публічного управління.

Таким чином, попри значний масив літератури, недостатньо дослідженими залишаються саме управлінські практики та інституційні механізми, спрямовані на запобігання популізму в публічній політиці, що й обумовлює актуальність даної статті.

Мета статті. Метою статті є систематизація й порівняння управлінських практик, спрямованих на запобігання популізму в публічній політиці, на прикладі країн Західної Європи, Латинської Америки, Центрально-Східної Європи та України, а також визначення можливостей адаптації цих практик до українського контексту.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння популізму у зв'язку з публічним управлінням;
- виокремити ключові групи управлінських практик запобігання популізму;
- здійснити порівняльний аналіз відповідних практик у вибраних регіонах;
- запропонувати типологію антипопулістських управлінських практик за етапами політичного циклу та логікою впливу;
- окреслити специфіку українського випадку та перспективи розвитку антипопулістських практик в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Популізм у межах даного дослідження розглядається у руслі ідеаційного підходу, згідно з яким він є «тонко-центрованою» ідеологією, що протиставляє «чистий народ» «корумпованій еліті» і стверджує пріоритет «загальної волі» народу як єдиного джерела легітимності. Така інтерпретація дозволяє поєднувати аналіз дискурсивних практик, стилю політичного представництва та інституційних змін, що здійснюються під популістськими гаслами.

У центрі уваги статті – не стільки популізм як електоральна стратегія, скільки управлінські практики, які можуть створювати структурні перешкоди для його перетворення на домінуючу логіку публічної політики. Під управлінськими практиками запобігання популізму розуміються інституційно закріплені правила, процедури, організаційні форми, стандарти діяльності та інструменти взаємодії з громадянами, які:

- зменшують можливості політичних акторів обходитись без експертного знання та процедурної раціональності;
- ускладнюють використання бюджетних та адміністративних ресурсів для короткострокової електоральної мобілізації;
- створюють інклюзивні, але структуровані канали участі громадян, що не зводяться до маніпулятивних плебісцитів;
- підвищують прозорість та підзвітність влади, зменшуючи простір для популістських «легких рішень».

Методологічною основою дослідження є неоінституціональний підхід, що акцентує увагу на формальних і неформальних «правилах гри», а також governance-підхід, який підкреслює багаторівневу, мережеву природу сучасного публічного управління. Це дає змогу поєднати аналіз популізму як дискурсивного феномену з вивченням інституційних дизайнів, що або посилюють, або послаблюють його вплив на публічну політику.

Популізм впливає на публічне управління щонайменше в трьох вимірах: інституційному, організаційному та комунікативному.

По-перше, на інституційному рівні популістські режими схильні концентрувати владу в руках виконавчої гілки, послаблювати механізми стримувань і противаг, підривати незалежність судів і регуляторних органів. Це призводить до зменшення автономії бюрократії й зростання політичних призначень за лояльністю, а не за компетентністю [6; 8]. У крайніх випадках публічна адміністрація перетворюється на інструмент персоналістичного правління, де управлінські рішення ухвалюються *ad hoc*, поза формалізованими процедурами.

По-друге, на організаційному рівні популізм стимулює короткострокове, реактивне управління, орієнтоване на швидкі, видимі для електорату результати, а не на довгострокову інституційну спроможність. Витрати на інфраструктуру, освіту, інституційні реформи поступаються місцем субсидіям, соціальним виплатам, пільгам, які легко комунікувати як «перемогу народу». Це створює для адміністрації постійну дилему між професійними стандартами формування політики й політичним тиском на «політику подарунків».

По-третє, у комунікативному вимірі популізм експлуатує спрощені наративи, дихотомії «ми – вони», персоніфікацію складних проблем. Для публічних адміністраторів це означає тиск на спрощення експертних оцінок, заміну доказової політики символічними жестами та медійними кампаніями. Натомість досвід стабільних демократій засвідчує, що ефективні стратегії протидії популізму включають інституціоналізацію процедурної прозорості, інклюзивних механізмів участі та професійної автономії бюрократії [1; 6].

В українському контексті додатковими чинниками вразливості до популізму є історична слабкість партійної системи, домінування персоналізованих політичних проєктів, низький рівень довіри до інститутів та медіаплуралізм, що поєднується з олігархічним контролем над ключовими каналами комунікації [2; 3]. Популізм, як показують дослідження, стає для значної частини суспільства «мовою політики», через яку артикуляція інтересів сприймається як природно конфронтаційна та емотивна [3; 4]. Це ускладнює впровадження раціонально-правових моделей публічного управління і вимагає від інституцій спеціально сконструйованих механізмів, які роблять популістські стратегії менш вигідними.

Таким чином, управлінські практики запобігання популізму повинні розглядатися як елемент ширшої стратегії демократичної стійкості: не як репресивні обмеження, а як процедурні й організаційні рішення, що підтримують плюралізм, раціональну деліберацію та професіоналізм у публічній політиці.

У країнах Західної Європи, попри піднесення популістських партій, спостерігається відносно висока стійкість основних інститутів публічного управління. Це пов'язано, зокрема, з розвинутою системою процедурних запобіжників, які обмежують можливості для радикальних популістських змін політики.

Один із ключових інструментів – інституціалізація незалежних фінансових рад і правил бюджетної дисципліни, що знижує маневровий простір для популістських обіцянок необґрунтованих витрат. Конституційні «боргові гальма», довгострокове бюджетне планування, жорсткі процедури перегляду податкових пільг змушують уряди узгоджувати політичні рішення з макрофінансовою стабільністю.

Другим важливим інструментом є обов'язкові оцінки регуляторного впливу та ex ante аналіз політики. Вимога обґрунтовувати законодавчі ініціативи на основі даних, прогнозів та консультацій з заінтересованими сторонами робить популістські, «емоційні» законопроекти більш уразливими до професійної критики.

Третім компонентом виступають механізми інклюзивної, але структурованої участі – соціальні пакти, тристоронні переговори, інститути соціального діалогу. Вони перетворюють конфлікт інтересів на керований процес, зменшуючи привабливість радикальної мобілізації «народу проти еліт».

Нарешті, важливу роль відіграє професіоналізація та деполітизація публічної служби. Зміна політичних урядів не означає повного оновлення адміністративного апарату; політика формується у межах інституційної пам'яті та корпоративних стандартів, що стримує популістські імпульси [1; 6].

Латинська Америка традиційно розглядається як лабораторія популізму – від перонізму до сучасних лівих та правих популістських проєктів. Тут популізм часто поєднується з слабкістю інститутів, високою нерівністю, патрональною політикою та персоналізмом.

Інституційні відповіді на популізм у регіоні були суперечливими. В окремих країнах (Чилі, Уругвай) впроваджувалися програми зміцнення незалежності центральних банків, реформування публічної служби, підвищення прозорості бюджетних процесів. Проте в багатьох випадках ці заходи не супроводжувалися достатньою політичною підтримкою й підірвалися наступними популістськими хвилями.

Цікавим елементом латиноамериканського досвіду є поширення партисипаторного бюджетування й місцевих практик участі, що часто позиціювалися як антиелітарні й «демократизуючі». У частині кейсів ці інструменти справді сприяли інституціалізації участі громадян та зміцненню підзвітності місцевої влади. В інших випадках вони перетворювалися на канали клієнтелістської мобілізації. Це демонструє, що самі по собі інструменти участі не є гарантією антипопулістського ефекту; вирішальним є їхній дизайн, прозорість процедур і зв'язок із загальною системою публічного управління.

Таким чином, латиноамериканський досвід підтверджує важливість комплексності: управлінські практики запобігання популізму мають бути вбудовані в ширший інституційний контекст, а не існувати як поодинокі «острівці» інновацій.

У Центрально-Східній Європі популізм проявився в різних формах – від «м'якого» реформістського популізму до відвертого іллібералізму. Деякі країни (Угорщина, Польща) демонструють тенденції до концентрації влади, політизації судової системи та публічної адміністрації, підсилення контролю над медіа. В таких умовах традиційні управлінські запобіжники – незалежні агентства, конкурсний добір на публічну службу, процедурні правила – опиняються під тиском і частково демонтовані.

Водночас інші країни регіону (Балтійські держави, частково Словаччина, Чехія) змогли зберегти відносно високий рівень інституційної стійкості через жорсткі стандарти публічної служби, незалежність судів, активну роль громадянського суспільства й інтеграцію до європейських структур. Популістські сили в цих державах мають обмежений вплив на дизайн політики, оскільки стикаються з розгалуженою системою процедурних бар'єрів.

Порівняння цих кейсів дозволяє зробити висновки, що ключовим фактором є не лише наявність окремих інструментів (антикорупційні агентства, конкурси на посади тощо), а їхня захищеність від політичної інтервенції та підтримка в суспільстві.

Українська траєкторія поєднує високий рівень популістського дискурсу з масштабними реформами публічного управління та децентралізації. Після 2014 р. було впроваджено низку інструментів, які потенційно здатні знизити вразливість публічної політики до популізму:

- система електронних публічних закупівель Prozorro, яка підвищила прозорість витрачання бюджетних коштів і зменшила можливості для клієнтелізму;
- децентралізація та формування спроможних громад, що наблизила прийняття рішень до громадян і створила лабораторії місцевих інновацій (зокрема, партисипаторного бюджетування);
- цифровізація державних послуг (портал «Дія» та інші е-сервіси), що зменшують простір для «ручного» розподілу послуг і підвищують прозорість взаємодії громадян з державою;
- розвиток інститутів відкритих даних, які забезпечують додаткові можливості для громадського контролю за публічною політикою.

Ці інструменти можна розглядати як елементи зародження інтегрованої моделі антипопулістських практик. Вони не усувають популізм як риторику, але створюють структурні обмеження для його перетворення на системну управлінську практику. Наприклад, прозорі закупівлі й відкриті бюджети ускладнюють реалізацію популістських обіцянок у формі непрозорих субсидій «своїм» групам; цифровізація послуг обмежує можливості для патронально-клієнтелістських відносин на буденному рівні.

Водночас український досвід засвідчує й обмеження цих практик. По-перше, ефект багатьох реформ є нерівномірним у різних секторах та регіонах. По-друге, частина інститутів залишається вразливою до політичних змін; кадрова політика й надалі має ризики політизації. По-третє, за умов війни й високої невизначеності зростає запит на швидкі рішення, що може стимулювати спрощені популістські наративи навіть у середовищі реформаторів.

У такій ситуації важливо не лише підтримувати вже запроваджені інструменти, а й посилювати їхню інституційну вбудованість: закріплювати стандарти оцінки політики, роль незалежних аналітичних центрів, посилювати інститути парламентського і громадського контролю, розвивати професійну культуру публічної служби.

На основі аналізу літератури й порівняльних кейсів пропонується типологія управлінських практик запобігання популізму за двома вимірами: етап політичного циклу та провідна логіка впливу.

На цьому етапі популізм прагне монополізувати інтерпретацію «справжніх проблем народу», часто ігноруючи довгострокові виклики, які не мають негайного електорального ефекту (кліматична політика, інституційні реформи, демографія тощо).

Антипопулістські управлінські практики включають:

- інституціоналізацію стратегічного прогнозування та аналітичних центрів при уряді й парламенті;
- використання деліберативних міні-публік (громадських асамблей), де репрезентативно відібрані громадяни обговорюють складні політики на основі експертної інформації;
- регулярні комплексні доповіді про стан держави й ключові довгострокові ризики.

Ці інструменти розширюють спектр тем у публічному дискурсі, роблять його менш залежним від короткострокових політичних трендів і медійних кампаній.

На стадії розроблення політики критичною є роль доказовості й інклюзивності. Антипопулістські практики тут полягають у:

- обов'язкових оцінках регуляторного впливу;
- стандартних процедурах консультацій із заінтересованими сторонами;
- використанні політичних експериментів (пілотних проєктів), які дозволяють перевірити ефекти політики до її повномасштабного впровадження;
- залученні зовнішніх експертів і наукових інституцій до аналізу політичних опцій.

Для України важливою є інституційна підтримка цих процедур (на рівні закону й підзаконних актів), а також розвиток спроможності органів влади працювати з даними й оцінками, а не лише з політичними гаслами.

Популізм прагне перетворити ухвалення рішень на серію плебісцитарних актів або ж на персоніфіковані жестові рішення лідера. Антипопулістські практики, навпаки, підкреслюють колегіальність, багаторівневі процедури та роль інституційних балансів:

- двопалатні парламенти або інші форми інституційного «другого читання» рішень;
- посилення ролі конституційних судів і спеціалізованих трибуналів, які можуть блокувати популістські ініціативи, що суперечать основним правам;
- процедурні вимоги кваліфікованої більшості для змін «правил гри» (конституцій, виборчого законодавства).

Такі механізми не заперечують демократичний мандат, але роблять егоїстичне використання цього мандату для демонтажу інститутів менш ймовірним.

На етапі імплементації популізм може проявлятися у вибірковому застосуванні законів, пріоритетному фінансуванні «своїх» регіонів чи груп, використанні адміністративного ресурсу.

Антипопулістські практики включають:

- цифровізацію процедур (е-послуги, електронні реєстри, автоматизовані алгоритми прийняття рішень у типових ситуаціях);
- запровадження чітких адміністративних стандартів і регламентів із мінімумом дискреції;
- створення незалежних органів контролю за імплементацією (омбудсмени, антикорупційні агентства);
- публічний моніторинг реалізації програм (онлайн-панелі, відкриті дашборди).

Український досвід цифровізації, зокрема система Prozorro та е-сервіси, є прикладом того, як інструменти управління можуть одночасно підвищувати ефективність і знижувати простір для популістських практик розподілу ресурсів.

Популізм часто заперечує значення незалежної оцінки політики, посиляючись на «волю народу», яка нібито не потребує додаткових обґрунтувань.

Антипопулістські практики передбачають:

- інституціоналізацію регулярної оцінки політики (ex post) за участі незалежних експертів;
- обов'язкове оприлюднення результатів оцінки й використання їх як підґрунтя для корекції програм;
- залучення громадськості до громадського аудиту й моніторингу (через громадські ради, watchdog-організації, журналістські розслідування).

Таким чином, політика розглядається як гіпотеза, що підлягає перевірці, а не як безпомилкове втілення «загальної волі» народу.

У добу соціальних мереж та інформаційних війн саме комунікативний вимір часто визначає успіх або провал як популістських, так і антипопулістських ініціатив.

Антипопулістські практики у сфері комунікацій включають:

- проактивне пояснення складних політик простими, але не спотвореними метафорами;
- відкритість до критики та публічні дискусії з опонентами без їхньої демонізації;
- використання даних, візуалізацій, прикладів з життя для ілюстрації необхідності непопулярних реформ;
- спільну комунікацію уряду, парламенту, незалежних експертів та громадянського суспільства щодо ключових напрямів політики.

Для України це означає, що технічні реформи публічного управління мають супроводжуватися професійно вибудованою комунікацією, яка протидіє спрощеним популістським наративам, не скочуючись водночас у технократичне «відчуження» громадян від політики.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька узагальнюючих висновків. По-перше, популізм у публічній політиці є не лише ідеологічним або дискурсивним феноменом, а й наслідком певних інституційних дизайнів і управлінських практик. Слабкість

процедурних запобіжників, політизація публічної служби, відсутність доказової політики й інклюзивних форм участі створюють сприятливе середовище для популістських стратегій. По-друге, управлінські практики запобігання популізму мають розглядатися як системний комплекс, а не як окремі інновації. Найбільш дієвими є ті конфігурації, де прозорість, участь, професіоналізація, підзвітність і стратегічні комунікації взаємно підсилюють одна одну на всіх етапах політичного циклу. По-третє, порівняльний аналіз демонструє різні траєкторії інституційних відповідей на популізм. Західноєвропейська модель спирається переважно на процедурні запобіжники та професіоналізм бюрократії; латиноамериканська – на поєднання партисипаторних практик із спробами зміцнити макроекономічні інститути; країни Центрально-Східної Європи демонструють розрив між формальним запозиченням інститутів і реальною стійкістю до популізму. По-четверте, український кейс характеризується одночасною присутністю потужних популістських дискурсів і значного прогресу в реформуванні публічного управління. Цифровізація, відкриті дані, система публічних закупівель, децентралізація створюють суттєві структурні обмеження для перетворення популізму на системну практику управління, але потребують подальшої інституціоналізації, особливо у сфері оцінки політики, кадрової політики, судової влади та стратегічних комунікацій.

По-п'яте, наукова й практична політика повинні рухатися від опису популізму до розроблення антипопулістських стандартів good governance. Це включає закріплення процедур оцінки політики, розвиток інститутів незалежної експертизи, підтримку деліберативних форм участі громадян, посилення професійної автономії публічної служби й формування культури публічного управління, в якій «легкі рішення» вважаються підозрілими, а не привабливими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. The impact of «populism» on European public policy. *Journal of European Public Policy*. 2025. <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2468901> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Лісничук О. Популізм в Україні: теоретичні засади і проблеми вивчення феномену. *Наукові записки*. 2018. № X. С. 45–56. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/lisnychuk_populizm.pdf (дата звернення: 02.09.2025).
3. Популізм у суспільстві з надлишком викликів: загроза єдності суспільства. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2022. № 3. С. 40–52. URL: <https://stmm.in.ua/archive/ukr/2022-3/4.pdf> (дата звернення: 02.09.2025).
4. Популістські орієнтації в українському суспільстві: монографія. Київ: НАН України, 2024. 250 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1LSqA2Y9IP5YITaSoYvyixaJlI46flsI0/view> (дата звернення: 02.09.2025).
5. Mudde C., Rovira Kaltwasser C. *Populism: A Very Short Introduction*. Oxford : Oxford University Press, 2017. 152 p.
6. Mudde C. *Populism: An Ideational Approach*. *The Oxford Handbook of Populism*. Oxford : Oxford University Press, 2017. P. 27–47.
7. Urbinati N. *Democracy Disfigured: Opinion, Truth, and the People*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014. 304 p.
8. Peters B. G., Pierre J. Democratic Backsliding, Populism, and Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2020. Vol. 3, № 1. P. 19–31. URL: <https://academic.oup.com/ppmg/article/3/1/19/5698480> (дата звернення: 02.09.2025).

REFERENCES

1. The impact of «populism» on European public policy (2025). *Journal of European Public Policy*. <https://doi.org/10.1080/13501763.2025.2468901> [in English].
2. Lisnychuk, O. (2018). Populizm v Ukraini: teoretychni zasady i problemy vyvchennia fenomenu [Populism in Ukraine: theoretical foundations and problems of studying the phenomenon]. *Naukovi zapysky – Scientific Notes*, X, 45–56. Retrieved from https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/lisnychuk_populizm.pdf [in Ukrainian].
3. Populizm u suspilstvi z nadlyshkom vyklykiv: zahroza yednosti suspilstva (2022). [Populism in a society with an excess of challenges: a threat to the unity of society]. *Sotsialni tekhnologii: aktualni problemy teorii ta praktyky – Social Technologies: Current Problems of Theory and Practice*, 3, 40–52. Retrieved from <https://stmm.in.ua/archive/ukr/2022-3/4.pdf> [in Ukrainian].
4. Populistski oriantatsii v ukrainskomu suspilstvi: monohrafiia (2024) [Populist orientations in Ukrainian society: monograph], Kyiv: NAN Ukrainy. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1LSqA2Y9IP5YITaSoYvyixaJlI46flsI0/view> [in Ukrainian].
5. Mudde, C., & Rovira, Kaltwasser, C. (2017). *Populism: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press [in English].
6. Mudde, C. (2017). *Populism: An Ideational Approach*. *The Oxford Handbook of Populism*. Oxford: Oxford University Press [in English].
7. Urbinati, N. (2014). *Democracy Disfigured: Opinion, Truth, and the People*. Cambridge, MA: Harvard University Press [in English].
8. Peters, B.G., & Pierre, J. (2020). Democratic Backsliding, Populism, and Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3 (1), 19–31. Retrieved from <https://academic.oup.com/ppmg/article/3/1/19/5698480> [in English].

Подано до редакції 4.09.25 р.
Прийнято до друку 7.10.25 р.

УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-52-57>

Кузьменко Ганна, доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом

Kuzmenko Hanna, Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor of the Department of Public Administration Interregional Academy of Personnel Management

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0672-7633>

ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

BUILDING THE RESILIENCE OF THE EDUCATION SYSTEM AT THE STATE LEVEL: CURRENT STATUS AND PROSPECTS

Анотація. Стаття досліджує сучасний стан і перспективи формування стійкості освітньої системи України на державному рівні в умовах воєнного стану та довготривалих загроз безпеці. На основі міждисциплінарного підходу резильєнтність освіти розглянуто як інтегровану спроможність системи запобігати, поглинати, витримувати та трансформувати наслідки шоків, зберігаючи доступність, якість і безпеку освітніх послуг. Проаналізовано нормативно-правові засади організації освітнього процесу, цивільного захисту, кібербезпеки, публічних закупівель і бюджетної політики як основу для побудови цілісного фреймворку стійкості. Обґрунтовано, що нинішня модель забезпечення безпеки та безперервності навчання залишається фрагментованою: механізми укріптів, цифрової інфраструктури, захисту даних, інклюзії та підтримки педагогів реалізуються нерівномірно, залежать від ресурсів громад і партнерств, а відсутність єдиної системи індикаторів ускладнює управління на основі доказів. Запропоновано фреймворк державної стійкості освіти, що поєднує п'ять ключових блоків: нормативно-правовий (узгодження законів, стандартів і спеціальних режимів воєнного часу); інституційний (розподіл ролей між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти і партнерами); фінансовий (інструменти довгострокового та кризового фінансування, прозорі закупівлі, державно-приватні партнерства); цифрово-безпековий (інформаційна безпека, безперервність, універсальний доступ, кіберстійкість); соціально-кадровий (професійний капітал, психосоціальна підтримка, інклюзія). Сформовано пропозиції щодо впровадження національної панелі моніторингу, інтеграції стандартів ISO 22301 у галузеву політику, розвитку мереж професійних спільнот і механізмів співврядування з участю громад, НУО та бізнесу. Аргументовано, що перехід від реактивних до адаптивних, «антихрупких» підходів дозволяє використовувати кризові ситуації як вікно можливостей для оновлення інфраструктури, цифрових сервісів, управлінських практик і зміцнення довіри до державної освітньої політики.

Ключові слова: стійкість освіти; державна політика; воєнний стан; безперервність навчання; публічне управління; інклюзія; кібербезпека; державно-приватне партнерство.

Abstract. The article examines the current state and prospects of building the resilience of Ukraine's education system at the state level under martial law and protracted security threats. Education system resilience is conceptualized as an integrated capacity to anticipate, absorb, adapt to and transform in response to crises while maintaining equitable access, quality and safety of learning. The study synthesizes legal, institutional, financial, digital and human-capital dimensions into a unified state-level framework. It reviews Ukrainian legislation on education, martial law, civil protection, cybersecurity, public procurement and budget planning as a formal basis for continuity and safety, and contrasts this

with international guidance such as the Sendai Framework, ISO 22301 and analytical reports by UNESCO, UNICEF, OECD and the World Bank. The analysis shows that existing measures – shelter arrangements, hybrid learning, digital platforms, targeted support for vulnerable learners – are often fragmented, highly dependent on local resources and donor support, and weakly integrated into a coherent, data-driven policy architecture. The paper proposes a multi-layered framework that includes: clear allocation of roles and responsibilities between central authorities, local governments, schools and partners; introduction of business continuity management principles (impact assessment, recovery planning, stress testing) into sectoral regulation; development of a national crisis education data dashboard covering safety, participation, learning continuity, cybersecurity incidents and inclusion; diversification of financing through transparent budget programmes, subventions and public-private partnerships; systematic support for teachers' professional capital, wellbeing and adaptive leadership. A set of indicative metrics is outlined to assess resilience at national, local and institutional levels, including the share of classes delivered, availability of shelters and backup power, cyber incident response time, coverage of internally displaced learners and students with special needs, and participation in professional learning communities. The article concludes that shifting from ad hoc emergency reactions to an integrated resilience framework grounded in public value, collaborative governance and "antifragile" learning from crises can significantly strengthen the legitimacy, efficiency and sustainability of education policy in Ukraine.

Keywords: education system resilience; public policy; martial law; business continuity; cybersecurity; inclusion; public value; collaborative governance.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України радикально змінила контекст функціонування освітньої системи, перетворивши її на один із ключових компонентів національної безпеки. Освіта водночас виступає простором захисту прав дитини, каналом комунікації держави з громадянами, інструментом соціальної згуртованості та платформою для формування спроможностей відбудови. Умови воєнного стану, руйнування інфраструктури, масова внутрішня та зовнішня міграція, нерівномірний доступ до цифрових технологій та енергопостачання, загрози кібербезпеці й дезінформації створюють багатовимірні ризики для безперервності та якості освіти. В таких обставинах політика має вийти за межі короткострокового «латання» проблем і перейти до системного формування стійкості (резильєнтності) освітньої системи як цілісної державної функції. Дилема між уніфікованими стандартами і гнучкістю реалізації потребує переосмислення: надмірна централізація блокує адаптацію, надмірна фрагментація поглиблює нерівність і дестабілізує систему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних підходах до резильєнтності систем (С. Голлінг, Б. Волкер, Д. Сольт) вона розглядається як здатність зберігати ключові функції, проходячи цикли стресу, адаптації та трансформації [16; 17]. У сфері управління кризами та складними системами концепції К. Вейка, Р. Гайфеца, Н. Талеба підкреслюють значення сенсмакінгу, адаптивного лідерства та антихрупкості, за яких організації не лише витримують удари, а й навчаються на них, змінюючи структури та практики [18; 22; 27]. Для публічної політики важливими є рамки публічної цінності та співврядування (Дж. Брайсон, Б. Кросбі, Л. Блумберг; К. Анселл, А. Геш; Є. Торфінг), що фокусуються на поєднанні суспільної корисності, легітимності рішень та операційної спроможності мережових інституцій [19–21]. Дослідження М. Фуллана, А. Гаргривза, П. Салберга засвідчують, що стійкість освітніх систем залежить від професійного капіталу педагогів, довіри, автономії шкіл та справедливих умов доступу [24–26]. Міжнародні організації (UNDRR, UNESCO, UNICEF, OECD, Світовий банк) пропонують підходи до безперервності навчання, управління ризиками та цифрової трансформації, зокрема через Sendai Framework, моделі business continuity management (BCM) та рекомендації щодо цифрової й інклюзивної освіти [11–15; 28–30]. В українському контексті наявні ґрунтовні правові засади організації освіти, цивільного захисту, кібербезпеки, публічних закупівель і місцевого самоврядування [1–10], однак інтегрований фреймворк стійкості освіти як єдиної політики,

заснованої на даних та співврядуванні, залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює актуальність дослідження.

Мета статті – сформувати цілісний фреймворк формування стійкості освітньої системи України на державному рівні в умовах воєнного стану, визначити ключові інституційні, нормативні, фінансові, цифрові та кадрові механізми, а також систему індикаторів і управлінських інструментів для його практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стійкості освіти на державному рівні доцільно розглядати як поєднання трьох взаємопов'язаних шарів: (1) нормативно-правового, що задає рамки прав, обов'язків, стандартів і спеціальних режимів; (2) інституційно-управлінського, що визначає ролі суб'єктів, процедури, координаційні механізми та формати співпраці; (3) операційно-цифрового, який забезпечує реалізацію політики через інфраструктуру, сервіси, дані, безпекові протоколи й професійні спільноти.

По-перше, нормативний вимір. Закони «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» закріплюють автономію закладів, права учнів і педагогів, вимоги до безпечного та інклюзивного середовища [1; 2]. Кодекс цивільного захисту України та акти про правовий режим воєнного стану визначають обов'язки щодо укриттів, евакуації, взаємодії з ДСНС, особливих режимів функціонування [7; 8]. Порядок організації освітнього процесу в умовах воєнного стану конкретизує вимоги до змішаних форматів, дистанційних рішень і безпеки [10]. Разом із міжнародними орієнтирами (Sendai Framework, ISO 22301) ці акти формують базу для політики стійкості, але потребують кращої інтеграції в єдину архітектуру.

По-друге, інституційний вимір. Стійкість неможлива без чіткої конфігурації відповідальності. Центральний рівень (МОН, інші ЦОБВ) має забезпечувати стратегічне бачення, стандарти, національні цілі, типові протоколи BCM, єдині вимоги до безпеки й кіберзахисту, а також систему збору та верифікації даних. Обласні та місцеві органи влади відповідають за адаптацію політики до контексту громади, управління ресурсами, координацію мережі закладів, партнерств із НУО та бізнесом [9]. Заклади освіти — за розроблення планів безперервності (евакуація, дистанційне навчання, резервні канали зв'язку), внутрішніх політик доступу й захисту даних, створення команд безпеки та професійних спільнот. Інтерактивне та мережеве врядування передбачає, що рішення ухвалюються за участі батьківських спільнот, учнівського самоврядування, місцевих ініціатив, що підсилює легітимність і прийнятність політики [19–21].

По-третє, цифрово-безпековий вимір. Цифрові платформи, е-щоденники, системи управління навчанням, сервіси ідентифікації та комунікації є як можливістю, так і джерелом ризиків. Сталість вимагає впровадження принципів *privacy by design* та *security by design*: мінімізація збору даних, розмежування доступу, журналювання дій, двофакторна автентифікація, резервні копії, інструкції реагування на інциденти, регулярні навчання користувачів [5; 6; 28]. Умовою стійкості є доступність сервісів для всіх регіонів та груп учасників: гібридні формати, офлайн-пакети, підтримка для ВПО та дітей з ООП, використання кількох каналів зв'язку з урахуванням перебоїв енергопостачання.

По-четверте, фінансовий вимір. Реалізація політики стійкості потребує довгострокових, а не разових бюджетних рішень. Законодавство про бюджет і публічні закупівлі створює інструменти для фінансування укриттів, генераторів, цифрових рішень, транспорту, навчальних ресурсів [3; 4]. Прозорість процедур, відкриті дані про закупівлі та потреби, механізми співфінансування з донорами та бізнесом зменшують ризики корупції й посилюють довіру, що є складником стійкості. Інтеграція підходів BCM (ISO 22301) дозволяє планувати витрати на безперервність як системну складову, а не як надзвичайні винятки [28].

По-п'яте, соціально-кадровий вимір. Дослідження освітніх змін демонструють, що без інвестицій у професійний капітал педагогів, їхню підтримку та залучення до спільного прийняття рішень будь-які структурні реформи залишаються поверховими [24–26]. Умови війни підсилюють ризики вигорання, травматизації, кадрових втрат. Отже, політика стійкості має включати цільові програми професійного розвитку з акцентом на кризове управління, цифрові та безпекові компетентності, інклюзивні підходи, а також системи психологічної підтримки та наставництва.

Важливим інструментом є національна система моніторингу, побудована на принципах сенсмейкінгу та відкритих даних [18]. До базових індикаторів пропонується віднести: частку уроків, що відбулися за розкладом; рівень відвідуваності; кількість і характеристику пошкоджених/функціонуючих закладів; наявність і стан укриттів; забезпеченість резервним живленням і зв'язком; кількість та тривалість кіберінцидентів; частку користувачів із захищеним доступом; охоплення ВПО та дітей з ООП; участь педагогів у програмах підвищення кваліфікації; рівень задоволеності учасників. Такі дані у форматі відкритих панелей дозволяють управляти на основі доказів, ідентифікувати «вузькі місця» та підтримувати культуру підзвітності [14; 15].

Запропонований фреймворк узагальнюється у таблиці 1 (рівень – механізми – індикатори – відповідальні), що демонструє логіку розподілу функцій між державою, регіонами, громадами та закладами освіти та підкреслює необхідність узгоджених дій.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька узагальнених висновків.

- По-перше, освітня система України в умовах воєнного стану має функціонувати як адаптивна мережа, що поєднує єдині державні стандарти безпеки, якості та правових гарантій із децентралізованою автономією громад і закладів освіти. Така конфігурація відповідає логіці публічної цінності та співврядування, де держава задає рамку й ресурси, а локальний рівень має простір для адаптації рішень.
- По-друге, ефективні адаптивні стратегії стійкості повинні інтегрувати безперервність навчання, фізичну й цифрову безпеку, інклюзію та підтримку вразливих груп, розвиток професійного капіталу педагогів, а також прозорі фінансові механізми й партнерства. Фрагментовані або «точкові» заходи без інтегрованої рамки відтворюють нерівність і підривають довіру до системи.
- По-третє, ключовим інструментом стійкості є системний сенсмейкінг на основі даних: регулярний моніторинг, публічні панелі показників, короткі цикли «плануй – дій – перевір – дій», що дозволяють гнучко коригувати політику, уникати формалізму та забезпечувати підзвітність. Дані мають використовуватися не як каральний інструмент, а як ресурс спільного навчання системи.
- По-четверте, концепції резильєнтності та антихрупкості задають орієнтир на використання криз як можливості для структурних реформ: оновлення інфраструктури, запровадження ВСМ і кібербезпеки, розвитку мереж професійних спільнот, переосмислення ролі школи в громаді. Кожна криза має завершуватися не поверненням до вразливих практик, а закріпленням інституційних уроків. По-п'яте, подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу конкретних інструментів (укриття, гібридні формати, цифрові платформи, програми підтримки педагогів, партнерські проєкти) на навчальні результати, психосоціальне благополуччя, рівень безпеки та економічну ефективність, а також на порівняльний аналіз локальних моделей українських громад із практиками країн ОЕСР і держав, що мають досвід функціонування освіти в умовах конфліктів. Це дозволить посилити доказову базу державної політики стійкості освіти та забезпечити її довгострокову узгодженість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380.
2. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226.
3. Про публічні закупівлі. Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9. Ст. 89.
4. Бюджетний кодекс України. Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572.
5. Про захист персональних даних. Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 403.
7. Про правовий режим воєнного стану. Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250.

8. Кодекс цивільного захисту України. Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 34–35. Ст. 458.
9. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
10. Про затвердження Порядку організації освітнього процесу в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2022 №1117. *Офіційний вісник України*. 2022. № 76.
11. UNDRR. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. Geneva: United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2015. 32 p.
12. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education. Paris: UNESCO, 2023. 476 p.
13. UNICEF. Ukraine Humanitarian Situation Report: Education, 2023. New York: United Nations Children's Fund, 2023. 52 p.
14. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education. Paris: OECD Publishing, 2021. 300 p.
15. World Bank. Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note. Washington, DC: The World Bank, 2023. 48 p.
16. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23.
17. Walker B., Salt D. Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. Washington, DC: Island Press, 2006. 174 p.
18. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995. 256 p.
19. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456.
20. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571.
21. Torfing J., Peters B. G., Pierre J., Sørensen E. Interactive Governance: Advancing the Paradigm. Oxford: Oxford University Press, 2012. 288 p.
22. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership. Boston: Harvard Business Press, 2009. 326 p.
23. Heeks R. Information and Communication Technology for Development (ICT4D). London: Routledge, 2018. 190 p.
24. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. 352 p.
25. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 240 p.
26. Sahlberg P. Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? 2nd ed. New York: Teachers College Press, 2015. 280 p.
27. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.
28. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2019. 24 p.
29. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels: European Commission, 2020. 31 p.
30. OECD. Strengthening the Resilience of Education Systems. Paris: OECD Publishing, 2022. 64 p.

REFERENCES

1. Pro osvitu (2017). Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 №2145-VIII [Law of Ukraine on Education from September 05 2017, №2145-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 38–39, 380 [in Ukrainian].
2. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu (2020). Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 №463-IX [Law of Ukraine on Complete General Secondary Education from January 16 2020, №463-IX]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 31, 226 [in Ukrainian].
3. Pro publichni zakupivli (2015). Zakon Ukrainy vid 25.12.2015 №922-VIII [Law of Ukraine on Public Procurement from December 25 2015, №922-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 9, 89 [in Ukrainian].
4. Biudzhetni kodeks Ukrainy (2010). Zakon Ukrainy vid 08.07.2010 №2456-VI [Law of Ukraine on Budget Code of Ukraine from July 08 2010, №2456-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 50–51, 572 [in Ukrainian].
5. Pro zakhyst personalnykh danykh (2010). Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 №2297-VI [Law of Ukraine on Personal Data Protection from June 01 2010, №2297-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 34, 481 [in Ukrainian].
6. Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy (2017). Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 №2163-VIII [Law of Ukraine on the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity of Ukraine from October 05 2017, №2163-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 45, 403 [in Ukrainian].
7. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu (2015). Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 №389-VIII [Law of Ukraine on the Legal Regime of Martial Law from May 12 2015, №389-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 28, 250 [in Ukrainian].
8. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy (2012). Zakon Ukrainy vid 02.10.2012 №5403-VI [Law of Ukraine on Code of Civil Protection of Ukraine from October 02 2012, №5403-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 34–35, 458 [in Ukrainian].

9. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini (1997). Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 №280/97-VR [Law of Ukraine on Local Self-Government in Ukraine from May 21 1997, №280/97-VR]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information from the Verkhovna Rada of Ukraine*, 24, 170 [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii osvithnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu (2022). Postanova KМУ vid 23.09.2022 №1117 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on Approval of the Procedure for Organizing the Educational Process under Martial Law from September 23 2022, №1117]. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy – Official Gazette of Ukraine*, 76 [in Ukrainian].
11. UNDRR (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030*. Geneva: United Nations Office for Disaster Risk Reduction [in English].
12. UNESCO (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in Education*. Paris: UNESCO [in English].
13. UNICEF (2023). *Ukraine Humanitarian Situation Report: Education, 2023*. New York: UNICEF [in English].
14. OECD (2021). *Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education*. Paris: OECD Publishing [in English].
15. World Bank (2023). *Resilient Education Systems in Ukraine: Policy Note*. Washington, DC: World Bank [in English].
16. Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23 [in English].
17. Walker, B., & Salt, D. (2006). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Washington, DC: Island Press [in English].
18. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage [in English].
19. Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456 [in English].
20. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571 [in English].
21. Torfing, J., Peters, B.G., Pierre, J., & Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press [in English].
22. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*. Boston: Harvard Business Press [in English].
23. Heeks, R. (2018). *Information and Communication Technology for Development (ICT4D)*. London: Routledge [in English].
24. Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). New York: Teachers College Press [in English].
25. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press [in English].
26. Sahlberg, P. (2015). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* (2nd ed.). New York: Teachers College Press [in English].
27. Taleb, N.N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House [in English].
28. ISO 22301:2019 (2019). *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. Geneva: ISO [in English].
29. European Commission (2020). *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Brussels: European Commission [in English].
30. OECD (2022). *Strengthening the Resilience of Education Systems*. Paris: OECD Publishing [in English].

Подано до редакції 2.10.25 р.
Прийнято до друку 5.11.25 р.

УДК 351:328.185(477)(061.1ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-58-68>

Лихач Юлія, кандидат наук з державного управління,
Директор Вищої школи публічного управління

Lykhach Yuliia, PhD in Public Administration,
Director of High School of Public Governance

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0945-0692>

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL CAPACITY OF STATE AUTHORITY BODIES IN UKRAINE IN RELATION TO THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN INTEGRATION POLICY

Анотація. У статті здійснено огляд пріоритетних напрямів реалізації державної політики європейської інтеграції, приділено увагу діяльності вищих органів публічної влади щодо вступу України до ЄС, окреслено основні фактори, що можуть сприяти посиленню інституційної спроможності та кадрового потенціалу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Наголошено, що для розвитку спроможності системи державного управління забезпечувати реалізацію політики європейської інтеграції необхідно сформувати нову генерацію публічних службовців, які забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи та зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС і разом з експертами держав-членів ЄС формувати майбутні політики ЄС. Виокремлено ключові елементи посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері євроінтеграції: формування вимог до професійної компетентності фахівців, залучених до переговорів і вироблення політики щодо вступу до ЄС, а також систематична підготовка службовців, відповідальних за виконання зобов'язань України у цій сфері.

Визначено виклики та запропоновано практичні рекомендації для посилення інституційної і кадрової спроможності державних органів щодо виконання зобов'язань, у тому числі щодо приведення законодавства України до права ЄС, підготовки до переговорного процесу, зокрема шляхом започаткування нових проєктів МТД, а також розвитку співпраці з подібними інституціями в країнах ЄС та державах-кандидатах на членство в ЄС. Обґрунтовано необхідність розроблення програм та організації навчання державних службовців за такими напрямками: секторальне законодавство ЄС; знання стандартів ЄС у відповідній сфері політики та заходів з адаптації законодавства; теорія і практика переговорного процесу; розробка аналітичних документів (позицій, звітів, аналітичних записок); процес наближення українського законодавства до права ЄС.

Ключові слова: органи державної влади, політика європейської інтеграції, інституційна спроможність, державні службовці, кадровий потенціал, професійний розвиток.

Abstract. The article reviews the priority areas of implementation of the state policy of European integration, pays attention to the activities of higher public authorities regarding Ukraine's accession to the EU, outlines the main factors that can contribute to strengthening the institutional capacity and human resources potential of state authorities responsible for fulfilling Ukraine's obligations in the field of European integration. It is emphasized that in order to develop the capacity of the public administration system to ensure the implementation of the European integration policy, it is necessary to form a new generation of public servants who will not only ensure the effectiveness of internal state European integration work, but also be able to adequately represent Ukraine in negotiations, in EU institutions, and together with experts from EU member states, shape future EU policies. Key elements of strengthening the institutional capacity of state bodies in the field of European integration have been identified: the

formation of requirements for the professional competence of specialists involved in negotiations and policy development on EU accession, as well as systematic training of officials responsible for fulfilling Ukraine's obligations. Challenges are identified and practical recommendations are proposed for strengthening the institutional and personnel capacity of state authorities in fulfilling obligations in the field of European integration, including in bringing Ukrainian legislation into line with EU law, preparing for the negotiation process, in particular by launching new MTD projects, as well as developing cooperation with similar institutions in EU countries and candidate countries for EU membership. The need to develop programs and organize training for civil servants in the following areas is substantiated: EU sectoral legislation; knowledge of EU standards in the relevant policy area and measures for adapting legislation; theory and practice of the negotiation process; development of analytical documents (positions, reports, analytical notes); the process of approximation of Ukrainian legislation to EU law.

Keywords: public authorities, European integration policy, institutional capacity, civil servants, human resources, professional development.

Постановка проблеми. Україна вважає вступ до Європейського Союзу одним зі своїх головних пріоритетів. Цей процес розпочався ще 16 жовтня 1998 р. у Відні у рамках 2 Саміту Україна – Європейський Союз, коли європейські лідери та Президент України Леонід Кучма назвали співробітництво між Україною та ЄС «стратегічним та унікальним партнерством» й обговорили низку питань співпраці у сфері зовнішньої політики та політики безпеки [1].

Україна вперше заявила про прагнення на асоційованих правах взаємодіяти з Європейським Союзом, а ЄС узяв до уваги відповідні положення Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу, затвердженої Указом Президента України 11 червня 1998 р. [2]. З того часу співпраця між Україною та ЄС зміцнювалась та пройшла кілька етапів, найбільш значущим серед яких було підписання у 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [3] та ратифікація її двома сторонами.

Рух до ЄС – це, в першу чергу, системні реформи, ринкова конкурентоспроможна економіка та ефективні політики, впроваджені на основі європейських принципів. Україна розглядає процес приєднання до ЄС як інструмент для трансформації та адаптації до стандартів, які вимагаються від усіх членів ЄС, а також для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності як ЄС, так і України на міжнародному рівні. Процес вступу є каталізатором значних економічних та політичних реформ в Україні.

Для розвитку спроможності системи державного управління забезпечувати реалізацію всеохоплюючої політики європейської інтеграції необхідно сформувати нову генерацію публічних службовців, які не лише забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи, але й зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС та разом з експертами держав-членів ЄС формувати майбутні політики ЄС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні підходи, теоретичні аспекти організації діяльності органів державної влади у сфері європейської інтеграції викладені у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Х. Андерсон, Р. Арон, Б. Альстренд, К. Дойч, Дж. Лемпел, А. Маршал, Б. Балаша, Ф. Канерт, Ф. Мачлуп, Б. Менніс, Г. Мінцберг, Ф. Перру, Б. Райзберг, У. Уоллас, А. Чандлер, Л. Грень, А. Дегтяр, С. Домбровська, Ю. Древаль, В. Воротін, О. Крюков, В. Ковальчук, М. Латинін, І. Лопушинський, В. Маліков, В. Мороз, І. Парубчак, П. Покатаєв, О. Радченко, А. Ромін, В. Садковий, В. Сиченко, В. Степанов, В. Стрельцов, Ю. Ульянов, В. Шведун та ін.

Аналіз результативності і механізмів реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України, в тому числі щодо практичних аспектів організації діяльності органів державної влади, проводили такі дослідники як Є. Ангел, І. Беззуб, Т. Гоголь, Н. Гнидюк, В. Єрмоленко, В. Ємельянов, М. Канавець, Л. Лисенко, С. Майстро, В. Мартинюк, М. Поленкова, Х. Притула, М. Пашков, В. Толкованов, Н. Щербак та ін.

Недостатня дослідженість проблематики інституційної та кадрової спроможності органів державної влади у сфері європейської інтеграції, потреб у професійному розвитку публічних

службовців, залучених до виконання зобов'язань України у цій сфері, фрагментарний характер аналізу лише окремих сфер та брак рекомендацій і обґрунтованих висновків щодо удосконалення державної політики у цій сфері зумовили актуальність теми даного дослідження.

Мета статті – здійснити огляд пріоритетних напрямів реалізації державної політики європейської інтеграції, діяльності вищих органів публічної влади у напрямку вступу України до ЄС, окреслити основні фактори, що можуть сприяти посиленню інституційної спроможності та кадрового потенціалу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Одним із визначальних напрямів державної політики України є забезпечення інтеграції в європейський політичний, економічний та правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі. Статус України як кандидата на членство в ЄС визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС, що де-юре закріплює початок вступу України до ЄС.

Важливим кроком до набуття повноцінного членства в ЄС стало отримання Україною 14 грудня 2023 р. важливого рішення: Європейська рада підтримала рекомендацію Європейської Комісії і оголосила про початок процесу переговорів щодо вступу України до ЄС [4]. Проте процес ведення переговорів про вступ до ЄС є тривалим і складним. Умовою його початку є повне приведення законодавства України у відповідність до норм права ЄС.

25 січня 2024 р. Європейська Комісія розпочала офіційний скринінг відповідності національного законодавства України до права ЄС, який завершився 30 вересня 2025 р. Заключна двостороння сесія була присвячена розгляду розділу 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів» в межах Кластера 5 «Ресурси, сільське господарство та згуртованість» [5].

Лише до процесу перевірки відповідності законодавства України до права ЄС, в рамках якого з лютого по травень 2024 р. проведено 32 пояснювальні сесії, які стосувались усіх переговорних розділів, з української сторони було залучено більше ніж 80 державних органів та державних установ в межах 32 делегацій [6]. А 25 червня у Люксембурзі відбулась перша Міжурядова Конференція між Україною та ЄС, що ознаменувала початок фактичних перемовин про членство України в Європейському Союзі.

З метою забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2024 р. № 987 було утворено:

- Міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу та адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (далі – Міжвідомча робоча група);
- робочі (переговорні) групи щодо підготовки переговорних позицій України під час переговорів з Європейським Союзом щодо укладення Угоди про вступ України до Європейського Союзу за відповідними розділами переговорної рамки Європейського Союзу.

Міжвідомча робоча група є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України під головуванням Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України [7].

Основними завданнями Міжвідомчої робочої групи є:

- 1) сприяння забезпеченню підготовки до проведення переговорів про вступ України до Європейського Союзу, в тому числі шляхом консолідованого формування органами законодавчої та виконавчої влади переговорної позиції України;
- 2) визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань, що виникають під час формування переговорної позиції України;
- 3) сприяння забезпеченню підготовки до двосторонніх зустрічей з Європейською Комісією з питань проведення офіційної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) в законодавство України;

- 4) планування, моніторинг та оцінка результативності виконання рекомендацій, які містяться у рішеннях, прийнятих Європейською Комісією щодо України;
- 5) підготовка пропозицій щодо розроблення проекту Національної програми адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC);
- 6) сприяння забезпеченню координації діяльності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади з питань підготовки та проведення переговорів з Європейським Союзом щодо вступу України до Європейського Союзу.

Для підтримки діяльності Міжвідомчої робочої групи та роботи її членів можуть залучатися додаткові експерти, фахівці, перекладачі міжнародних організацій [7].

Для налагодження ефективної системи планування та управління процесами європейської інтеграції, успішної підготовки та проведення переговорів про вступ України до ЄС необхідними є визначення стану та аналіз потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

З цієї метою у 2022 р. Національним агентством України з питань державної служби в рамках реалізації Плану відновлення України та на виконання доручення Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України від 05 листопада 2022 р. № 30317/0/1-22 ініційовано та проведено опитування у центральних органах виконавчої влади та інших органах державної влади для оцінки спроможності виконувати завдання щодо імплементації права ЄС у законодавство України [8].

Ще одним законодавчим підґрунтям такого опитування є план заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., який передбачає щорічне визначення потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Аналіз потреб проводиться відповідно до Методичних рекомендацій зі щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, затверджених наказом НАДС від 07 листопада 2023 р. № 179-23 (у редакції наказу НАДС від 31 травня 2024 р. № 88-24).

Метою дослідження передбачено збір, аналіз та систематизацію потреб державних органів щодо фахового супроводу виконання міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Серед завдань даного дослідження:

- визначення стану інституційної спроможності та кадрового складу державних органів щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- з'ясування кількісних та якісних потреб у фахівців щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- визначення державних органів, які мають потребу у створенні нових посад та нових структурних підрозділів для належного виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- визначення потреб державних органів у залученні додаткової експертної підтримки у вигляді проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги (далі – МТД).

Проведеним аналізом встановлено, що у 2024 р. до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції залучено щонайменше 485 структурних підрозділів у 78 державних органах та установах із них: 297 підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 68 підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції та 120 структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

У 2024 р. у порівнянні із 2023 р. кількість структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС збільшилася на 3 підрозділи, а кількість структурних підрозділів з питань європейської інтеграції – на 1 підрозділ [8].

Крім того, до реалізації державної політики щодо реалізації зобов'язань України у сфері європейської інтеграції залучено щонайменше 3081 фахівець, із них: 2096 фахівців структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 320 фахівців структурних підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції; 665 фахівців структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, що становить відповідно 28 %, 52 % та 33 % фактичної чисельності зазначених структурних підрозділів.

У 2024 р. у порівнянні із 2023 р. кількість таких фахівців у структурних підрозділах, залучених до приведення законодавства України до права ЄС зросла на 85 осіб; а у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції – на 30 осіб. Характерно, що фахівці міністерств складають 31 % усіх фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, тоді як фахівці інших ЦОВВ – 47 %.

Разом з тим, частка фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, які володіють англійською мовою на рівні B1 та вище складає лише 44 %. Ці дані не змінилися у 2024 р. порівняно з 2023 р. [8].

Одночасно аналіз даних 2022–2024 рр. показав, що менше половини фахівців структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС володіють іноземною мовою на рівні, достатньому для виконання завдань, пов'язаних із підготовкою до переговорного процесу. У 2024 р. частка таких фахівців складає 39 %, що на 1 % більше, ніж у 2023 р. та на 4 % менше у порівнянні із 2022 р.

Аналогічний показник для структурних підрозділів з питань європейської інтеграції протягом трьох років залишається на рівні 85-86 відсотків.

Отримані результати демонструють необхідність посилення кадрового потенціалу органів державної влади у фахівцях долучених до питань європейської інтеграції. Зокрема, встановлено, що у 2024 р. потреба у залученні додаткових кадрових ресурсів до реалізації функцій, спрямованих на виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції становить 805 фахівців для 51 державного органу та НБУ: 548 осіб – до структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС; 133 особи – до структурних підрозділів з питань європейської інтеграції та 124 особи – до структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це на 132 фахівці більше у порівнянні з 2023 р.

Отже, у 2024 р. потребують посилення кадрової спроможності 57 % структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС та 63 % структурних підрозділів з питань європейської інтеграції, що відповідно на 15 та 9 % більше аналогічних показників 2023 р.

У 2024 р. 33 державні органи та НБУ мають потребу у створенні 472 нових штатних одиниць, із них: 314 посад – у структурних підрозділах, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 88 посад – у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції; 70 посад – у структурних підрозділах, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це на 78 штатних одиниць більше, ніж у 2023 р.

При цьому 26 державних органів готові реалізувати потребу у створенні нових посад шляхом утворення нових структурних підрозділів: 7 управлінь, 29 відділів, 21 сектор та 8 експертних груп. У 2023 р. таких державних органів було 22 [8].

Організація діяльності органів державної влади у частині забезпечення підготовки до проведення переговорів про вступ України до Європейського Союзу, формування переговорної позиції України, імплементації актів права Європейського Союзу (*acquis* ЄС) в законодавство України потребує зовнішньої експертної підтримки.

Зокрема, для роботи над 34 із 35 переговорних розділів є потреба у залученні зовнішньої експертної підтримки (у тому числі у вигляді проектів (програм) МТД) для підготовки пропозицій до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС. У 2023 р. потреба у залученні додаткової експертної підтримки була у 30 із 35 переговорних розділів.

Слід зазначити, що обласні державні адміністрації відіграють важливу роль у реалізації державної політики європейської інтеграції. Така діяльність реалізується шляхом впровадження регіональних програм, співпраці з міжнародними партнерами та залучення інвестицій. Серед іншого вони відповідають за координацію зусиль на регіональному рівні щодо забезпечення відповідності європейським стандартам, що сприяє модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню завдань щодо вступу України до Європейського Союзу.

У 2024 р. до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні залучено щонайменше 80 структурних підрозділів у 25 місцевих державних адміністраціях (ОВА та КМДА), із них: 21 підрозділ, на який покладено функції з координації європейської інтеграції та 59 підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

До зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні залучається щонайменше 375 фахівців, із них: 125 фахівців структурних підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції; 250 фахівців структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це становить відповідно 27 % та 25 % фактичної чисельності зазначених структурних підрозділів.

Разом з тим, менше половини (29 %) фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні, володіють англійською мовою на рівні, достатньому для виконання євроінтеграційних завдань. Для структурних підрозділів з питань європейської інтеграції значення цього показника є вищим – 48 відсотків [8].

Потреба місцевих державних адміністрацій у залученні додаткових кадрових ресурсів для реалізації функцій, спрямованих на виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, становить 71 особу.

Крім того, 10 ОДА мають потребу у створенні 37 нових штатних одиниць, із них: 18 посад – у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції; 19 посад – у структурних підрозділах, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. При цьому Донецька, Тернопільська, Одеська, Івано-Франківська, Київська, Харківська, Сумська, Рівненська обласні державні адміністрації найбільше потребують посилення кадрового потенціалу у фахівцях з питань європейської інтеграції.

На сьогодні можна виокремити два ключових елементи посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері євроінтеграції:

1. Формування вимог до професійної компетентності спеціалістів, які будуть задіяні в перемовинах і формуванні політик, пов'язаних з членством в ЄС.
2. Розробка і запровадження програм системного навчання та розвитку публічних службовців, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Одним із важливих кроків у цьому напрямку стало підписання у 2023 р. Меморандуму між Коледжем Європи в Натоліні та Урядом України щодо поглиблення співпраці в освітній діяльності та підвищення сталості Програми «Natolin4Capacity Building». Цей Меморандум про співпрацю передбачає створення умов для навчання та розвитку українських державних службовців у сфері європейської інтеграції, зокрема в межах процесу переговорів щодо членства в ЄС.

Проект Natolin4Capacity реалізовувався з 2020 по 2024 рр. Коледжем Європи в Натоліні спільно з Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції України у співпраці з Національним агентством з питань державної служби та Представництвом Європейського Союзу в Україні. Він передбачав посилення національної спроможності для навчання та розвитку експертизи українських державних службовців у сфері європейської інтеграції, зокрема в межах процесу переговорів щодо членства в ЄС [9].

Поточний проект Natolin4Capacity Building Phase II ґрунтується на досвіді попередньої ініціативи Natolin4Capacity Building. Завдяки цьому освітньому проєкту публічні службовці поглиблюють розуміння права та політики ЄС, долучаються до процесу правового наближення та

отримають навички, необхідні для підготовки переговорних позицій – у співпраці з європейськими фахівцями та в європейському навчальному середовищі.

Основні компоненти проекту передбачають:

- участь у «Tailored Onsite Knowledge and Analytical Skills Programme» для 100 обраних учасників з України в Коледжі Європи в Натоліні;
- тренінги для тренерів, що забезпечать необхідні навички для ефективного поширення отриманих знань;
- розробку та оновлення 22 онлайн-курсів з окремих питань європейської інтеграції, які розміщені на освітній платформі «StudyiЯ»;
- очні тренінги на базі Вищої школи публічного управління (далі – Вищої школи) для 180 учасників;
- вебінари за участю європейських експертів з ключових тем європейської інтеграції.

Питання організації системи професійного розвитку публічних службовців забезпечує НАДС. Відповідно до пункту 22 Положення про систему професійного навчання НАДС щороку здійснює вивчення загальних потреб у професійному навчанні. За його результатами формуються переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, які враховуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час розроблення відповідних програм підвищення кваліфікації.

Відповідно до проведеного НАДС аналізу, потреби на 2026–2028 рр. у підвищенні кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними короткостроковими програмами з питань європейської інтеграції складають 24457 осіб. Тоді як підвищення рівня володіння іноземними мовами за короткостроковими та професійними програмами визначили для себе пріоритетними 37966 осіб.

Крім того, залишаються стабільно високими потреби у професійному навчанні фахівців, залучених до функцій з виконання зобов'язань України у сфері євроінтеграції. Мова йде про отримання знань з секторального законодавства ЄС, стандартів ЄС у відповідних сферах, заходів з адаптації законодавства, процесів наближення українського законодавства до права ЄС, теорії і практики переговорного процесу.

Організацію професійного розвитку публічних службовців у сфері європейської інтеграції здійснює Вища школа. Відповідно до Положення та Стратегію розвитку Вищої школи публічного управління на 2023–2028 рр., одним із її завдань є підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань європейської інтеграції [10].

З цією метою в структурі Вищої школи створено Центр професійного розвитку з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Його діяльність спрямована на посилення кадрового потенціалу органів державної влади та органів місцевого самоврядування для ефективного управління процесом європейської інтеграції України та реалізації державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції.

Протягом 2023–2024 рр. Вищою школою здійснено низку заходів щодо підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері європейської інтеграції. Зокрема, розроблено 25 програм підвищення кваліфікації, за якими сертифіковано 3761 публічних службовців за відповідним напрямом.

Для забезпечення ефективності і практикоорієнтованості програм підвищення кваліфікації Вищою школою здійснюється активна співпраця з міжнародними партнерами.

У рамках співпраці з проектом Natolin4Capacity Building («Розвиток спроможності для інтеграції та реформ: підвищення адміністративної спроможності державної служби України до європейської інтеграції за допомогою комплексної освітньої програми») передано для розміщення

на освітній платформі Вищої школи «StudyiЯ» 16 онлайн курсів з різних аспектів функціонування ЄС та розвитку відносин ЄС і України.

Також у 2023 р. за розробленими спільно з проектом 5 програмами підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції та наближення законодавства України до права ЄС сертифіковано 148 публічних службовців.

У партнерстві з ООН Жінки здійснено розроблення та реалізацію 2-х навчальних програм з питань інтеграції комплексного гендерного підходу у процесі вступу до ЄС.

За підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні здійснено розроблення та проведено навчання за програмами «Інструменти впровадження європейської моделі громадянської (політичної) освіти», «Медіаосвіта та медіаграмотність: досягнення ЄС та України», «Права людини в ЄС», «Переговори з ЄС та динаміка прийняття рішень: практичний підхід», «Організація переговорного процесу у ЄС».

У партнерстві з Проектом міжнародної технічної допомоги SURGe «Супровід урядових реформ в Україні» здійснено розробку та реалізацію програми підвищення кваліфікації з питань застосування принципів управління, орієнтованого на результат, під час планування, координації, проведення моніторингу та підготовки звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Спільно з Проектом Ради Європи «HELP (Освіта в галузі прав людини для юристів) для України, в тому числі під час війни» здійснено розробку програм «Стратегічні пріоритети впровадження європейських стандартів прав людини на національному рівні» та «Антидискримінація: впровадження європейських стандартів прав людини на національному рівні». Дані програми передбачають вивчення директив Ради Європи та ознайомлення учасників навчання з рішеннями Європейського суду з прав людини.

У партнерстві з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ), проектом «Інноваційна лабораторія підтримки асоціації Україна-ЄС» та Службою передачі знань Міністерства закордонних та європейських справ Республіки Хорватія розроблено та реалізовано 2 програми підвищення кваліфікації щодо політики ЄС та територіального розвитку, можливостей для фінансування з боку ЄС.

Важливим аспектом державної політики європейської інтеграції є комунікаційна складова. З метою розвитку професійних компетентностей державних службовців, долучених до процесу побудови інформаційних кампаній, Вищою школою спільно з Проектом ЄС в Україні «Association4U» розроблено та реалізовано програми, направлені на формування практичних навичок з питань комунікації євроінтеграції [11; 12].

Важливим партнером у посиленні професійної компетентності публічних службовців, залучених до процесів європейської інтеграції є Програма SIGMA. У партнерстві з Програмою SIGMA реалізовано 2 програми підвищення кваліфікації щодо впровадження європейських принципів державного управління програми OECD/SIGMA» [13].

Висновки. За результатами проведеного аналізу можна визначити перелік викликів, що впливають на інституційну спроможність та кадровий склад органів державної влади, основними з яких є:

- відсутність у Каталозі типових посад державної служби сім'ї посад, відповідальної за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- низький рівень оплати праці фахівців рівня, необхідного для виконання завдань у сфері європейської інтеграції;
- недостатній рівень комплектації штату та відсутність у штатному розписі посад для залучення спеціалістів, які можуть займатись питаннями, пов'язаними з приведенням законодавства України у відповідність до права ЄС;
- низький рівень володіння державними службовцями англійською мовою та відсутність знань і практичного досвіду щодо приведення українського законодавства у відповідність до права ЄС;

- потреба у професійному навчанні фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- відсутність досвіду роботи зі структурними фондами ЄС та недостатній рівень знань щодо проєктного менеджменту.

Проведене дослідження дає змогу запропонувати такі рекомендації:

1. Уряду забезпечити посилення інституційної та кадрової спроможності державних органів щодо виконання зобов'язань у сфері європейської інтеграції, у тому числі щодо приведення законодавства України до права ЄС, підготовки до переговорного процесу, зокрема шляхом започаткування нових проєктів МТД, а також розвитку співпраці з подібними інституціями в країнах ЄС та державах-кандидатах на членство в ЄС.
2. Органам державної влади, відповідальним за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, розробити внутрішні плани розбудови інституційної спроможності з питань реалізації політики європейської інтеграції.
3. НАДС та його підвідомчим установам (Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Вищій школі публічного управління):
 - продовжити роботу щодо забезпечення державних органів належними кадровими ресурсами, зокрема шляхом реформування системи оплати праці, яка стимулюватиме державних службовців до ефективної роботи та кар'єрного зростання, буде конкурентною, справедливою, прозорою та прогнозованою;
 - продовжити роботу щодо підписання та реалізації угод про співпрацю із закладами освіти (вітчизняними та закордонними) та програмами (проєктами) МТД щодо підготовки нових навчальних матеріалів та навчальних програм; організації навчальних заходів з питань реалізації політики європейської інтеграції; приведення законодавства України у відповідність до права ЄС; мовної підготовки державних службовців (з вивчення офіційних мов Ради Європи);
 - здійснювати організацію стажувань в країнах-членах ЄС державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також приведення законодавства України у відповідність до права ЄС;
 - постійно проводити оцінку навчальних потреб державних службовців у сфері європейської інтеграції та адаптації національного законодавства до права ЄС;
 - забезпечити формування дієвого пулу викладачів і тренерів у сфері європейської інтеграції та організацію їх навчання.
4. Провайдерам освітніх послуг забезпечити розробку програм та організацію навчання державних службовців за такими напрямками: знання секторального законодавства ЄС; знання стандартів ЄС у відповідній сфері політики та заходів з адаптації законодавства; теорія і практика переговорного процесу; розробка аналітичних документів (позицій, звітів, аналітичних записок); процес наближення українського законодавства до права ЄС тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Саміти Україна – ЄС. 2-й саміт Україна-ЄС <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/samiti-ukrayina-yes> (дата звернення: 07.09.2025).
2. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06.1998 № 615/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода Україна від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 07.09.2025).
4. Переговори про вступ України до ЄС: повний гід у 12 питаннях. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/peregovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytanniyah/> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Council of the European Union. Conclusions on Ukraine's EU Accession Negotiations. Brussels : Council of the EU, 2023. 30 p.
6. Завершено перший етап офіційного скринінгу Єврокомісії. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/zaversheno-pershyj-etap-ofitsijnogo-skrinyngu-yevrokomisiji/> (дата звернення: 07.09.2025).

7. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2024 № 987. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2024-n#Text> (дата звернення: 07.09.2025).
8. Звіт за результатами проведення двох опитувань у центральних органах виконавчої влади та інших органах державної влади для оцінки спроможності виконувати завдання щодо імплементації права Європейського Союзу у законодавство України. Київ: НАДС, 2023. 49 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/08.05.2023/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
9. Natolin4capacity building phase II (n4cb-ii). URL: <https://natolin4cb.eu/> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Стратегія розвитку Вищої школи публічного управління на 2023–2028 роки. Київ, 2024. URL: <https://hs.gov.ua/5688-2/> (дата звернення: 07.09.2025).
11. Навчання «Комунікація євроінтеграції: процес створення комунікаційної стратегії і плану заходів». URL: <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proczes-stvorenniya-komunikacziynoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> (дата звернення: 07.09.2025).
12. Комунікація євроінтеграції. Реалізація програми. URL: <https://hs.gov.ua/komunikacziya-yevrointegracziyi-realizacziya-programi/> (дата звернення: 07.09.2025).
13. Професійне навчання в умовах європейської інтеграції України. URL: <https://hs.gov.ua/profesijne-navchannya-v-umovah-yevropejskoji-integracziyi-ukrayini/> (дата звернення: 07.09.2025).
14. Європейська інтеграція. URL: <https://hs.gov.ua/announcements/yevropejska-integracziya/> (дата звернення: 07.09.2025).

REFERENCES

1. Samity Ukraina – YeS [Ukraine – EU Summits]. (2021). *mfa.gov.ua*. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/samiti-ukrayina-yes> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1998). Pro zatverdzhennia Stratehii intehtatsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.06.1998 № 615/98 [Decree of the President of Ukraine on approval of the Strategy of Ukraine's Integration into the European Union from June 11 1998, №615/98]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Uhoda Ukraina vid 27.06.2014 [Agreement Ukraine of Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part from June 27 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
4. EU-NATO (2024). Perehovory pro vstup Ukrainy do YeS: povnyi hid u 12 pytanniakh [Negotiations on Ukraine's accession to the EU: a complete guide in 12 questions]. *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrived from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/perehovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytannyah/> [in Ukrainian].
5. Council of the European Union. *Conclusions on Ukraine's EU Accession Negotiations* (2023). Brussels: Council of the EU [in English].
6. Zaversheno pershyi etap ofitsiinoho skryninhu Yevrokomisii [The first stage of the European Commission's official screening has been completed] (2024). *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/zaversheno-pershyj-etap-ofitsijnogo-skryningu-yevrokomisii/> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Deiaki pytannia zabezpechennia perehovornoho protsesu pro vstup Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.08.2024 № 987. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine's accession to the European Union from August 27 2024, №987]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2024-n#Text> [in Ukrainian].
8. Natsionalne ahenstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (2023). *Zvit za rezultatamy provedennia dvokh opytuvan u tsentralnykh orhanakh vykonavchoi vlady ta inshykh orhanakh derzhavnoi vlady dlia otsinky spromozhnosti vykonuvaty zavdannia shchodo implementatsii prava Yevropeiskoho Soiuzu u zakonodavstvo Ukrainy* [Report on the results of two surveys in central executive bodies and other state authorities to assess the ability to perform tasks related to the implementation of European Union law into the legislation of Ukraine]. Kyiv: NADS. Retrived from https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/08.05.2023/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.pdf [in Ukrainian].
9. Natolin4capacity (n.d.). Natolin4capacity building phase II (n4cb-ii). *natolin4cb.eu*. Retrived from <https://natolin4cb.eu/> [in English].
10. Vyshcha shkola publichnogo upravlinnia (2022). *Stratehiia rozvytku Vyshchoi shkoly publichnogo upravlinnia na 2023–2028 roky* [Development Strategy of the Higher School of Public Administration for 2023–2028]. Kyiv. Retrived from <https://hs.gov.ua/5688-2/> [in Ukrainian].
11. Vyshcha shkola publichnogo upravlinnia (2024). Navchannia «Komunikatsiia yevrointehtatsii: protses stvorennia komunikatsiinoi stratehii i planu zakhodiv» [Training «Communication of European Integration: the process of creating a communication strategy and action plan»]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proczes-stvorenniya-komunikacziynoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> [in Ukrainian].

12. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2025). Komunikatsiia yevrointehratsii. Realizatsiia prohramy [Communication of European Integration. Program Implementation]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proczes-stvorennia-komunikacijnoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> [in Ukrainian].
13. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2023). Profesiine navchannia v umovakh yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Vocational training in the context of Ukraine's European integration]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/profesijne-navchannya-v-umovah-yevropejskoyi-integracziyi-ukrayini/> [in Ukrainian].
14. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (n.d.). Yevropeiska intehratsiia [European Integration]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/announcements/yevropejska-integracziya> [in Ukrainian].

Подано до редакції 8.09.25 р.

Прийнято до друку 9.10.25 р.

УДК 351.82:364.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-69-74>

Малиш Наталія, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Malysh Nataliia, Doctoral Degree in Public Administration, professor, Head of Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6803-7860>

Москаленко Світлана, кандидат наук з державного управління, доцент, начальник управління планування і організації освітньої та науково-методичної діяльності Вищої школи публічного управління

Moskalenko Svitlana, PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of Department of Planning and Organization of Educational and Scientific-Methodological Activities at High School of Public Governance

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5017-0230>

РОЗВИТОК ГРОМАДИ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING THE CONSEQUENCES OF ARMED AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION: MANAGEMENT ASPECT

Анотація. У статті здійснено обґрунтування ефективних управлінських підходів до забезпечення розвитку громад в Україні в умовах подолання наслідків збройної агресії російської федерації. Зазначено, що спроможність громад забезпечити базові послуги та організувати процеси відбудови визначає якість життя людей та стабільність територій. Автори наголошують на необхідності оновлення підходів до управління розвитком громад, посилення їхньої інституційної спроможності, удосконалення механізмів взаємодії органів влади з громадянами, міжнародними партнерами та організаціями, які долучаються до процесів відновлення. Виявлено, що внаслідок воєнних дій економічний вимір функціонування громад характеризується суттєвим зниженням фінансової спроможності, обмеженістю інвестиційних можливостей і необхідністю перерозподілу наявних ресурсів на користь найбільш уразливих секторів.

У ході аналізу визначено, що ефективний розвиток громад забезпечується використанням низки управлінських підходів. До них належать: антикризове та адаптивне управління, яке дає змогу оперативно реагувати на загрози; проєктно-орієнтована модель організації відновлення, що структурує процеси відбудови; партнерські механізми взаємодії, важливі для залучення зовнішніх ресурсів і експертної підтримки; комунікаційні практики, що підвищують відкритість влади та залученість населення; орієнтація на потреби жителів, зокрема вразливих груп і ВПО; ситуаційне управління, яке враховує специфіку воєнної та післявоєнної реальності; ризик-менеджмент, спрямований на запобігання вторинним кризам; посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування, включно з розвитком кадрового потенціалу та цифрових можливостей. Сформульовані у статті рекомендації дають можливість органам місцевої влади більш системно та цілеспрямовано ухвалювати управлінські рішення, спрямовані на зміцнення стійкості громад та подолання наслідків війни.

Ключові слова: розвиток, громада, управління, збройна агресія, місцеве самоврядування, інституційна спроможність, механізми взаємодії.

Abstract. The article substantiates effective management approaches to ensuring the development of communities in Ukraine in the context of overcoming the consequences of the armed aggression of the Russian Federation. It is noted that the ability of communities to provide basic services and organize reconstruction processes determines the quality of life of people and the stability of territories. The authors emphasize the need to update approaches to managing community development, strengthen their institutional capacity, improve mechanisms for interaction between authorities and citizens, international partners and organizations involved in the reconstruction processes. It was found that as a result of military actions, the economic dimension of the functioning of communities is characterized by a significant decrease in financial capacity, limited investment opportunities and the need to redistribute available resources in favor of the most vulnerable sectors.

The analysis determined that effective community development is ensured by using a number of management approaches. These include: anti-crisis and adaptive management, which allows for a prompt response to threats; a project-oriented model of restoration organization, which structures reconstruction processes; partnership mechanisms of interaction, important for attracting external resources and expert support; communication practices that increase the openness of the authorities and the involvement of the population; orientation towards the needs of residents, in particular vulnerable groups and IDPs; situational management that takes into account the specifics of war and post-war reality; risk management aimed at preventing secondary crises; strengthening the institutional capacity of local self-government, including the development of human resources and digital capabilities. The recommendations formulated in the article enable local authorities to make more systematic and purposeful management decisions aimed at strengthening the resilience of communities and overcoming the consequences of war.

Keywords: development, community, governance, armed aggression, local self-government, institutional capacity, interaction mechanisms.

Постановка проблеми. Війна, розв'язана російською федерацією в Україні, спричинила масштабні руйнування інфраструктури, порушення соціально-економічних зв'язків та загострення гуманітарних проблем. У цих умовах спроможність громад забезпечити базові послуги та організувати процеси відбудови визначає якість життя людей та стабільність територій. Водночас відбулися суттєві зміни у структурі та потребах населення, зокрема через масове внутрішнє переміщення, зростання соціальної вразливості, трансформацію місцевих ринків праці та економічних можливостей. Це вимагає оновлених підходів до управління розвитком громад, посилення їхньої інституційної спроможності, удосконалення механізмів взаємодії органів влади з громадянами, міжнародними партнерами та організаціями, що долучаються до процесів відновлення.

У післявоєнний період саме громади стануть драйверами стратегічного розвитку України, реалізуючи європейські стандарти управління та впроваджуючи модернізаційні проекти. Від їхньої ефективності залежатиме успішність державної політики відбудови, залучення інвестицій, розвиток людського потенціалу та формування безпечного, інклюзивного середовища. Тому дослідження питань розвитку громад у контексті подолання наслідків російської агресії має не лише наукове, а й вагомe практичне значення для відновлення та зміцнення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість теми розвитку громад обумовлює зацікавленість нею як управлінців-практиків, так і представників наукової спільноти. Останнім часом фахівці розглядають окреслену проблематику переважно крізь призму управлінських реформ, зокрема, у контексті децентралізації та її наслідків. При цьому, як слушно зауважили у своїй монографії фахівці Інституту регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України, «перманентні та широкоформатні обговорення переваг та напрямів управлінських реформ перетворились на децентралізаційний марафон, під час якого вже й забули, що децентралізація має розглядатись не як самоціль, а лише як механізм досягнення стратегічних цілей, чи не найвагомішою з яких є активізація економічного зростання в державі за принципом «знизу-вверх»

завдяки ефективному використанню власних соціально-економічних ресурсів громад, основним з яких є людський потенціал» [1, с. 6]. Очевидно, що після початку повномасштабної війни проблема кількісного та якісного стану людського потенціалу в Україні загострилася ще більше.

Вчені дедалі частіше наголошують на необхідності забезпечення рівномірного місцевого та регіонального розвитку, розширення прав територіальних громад щодо вирішення проблем їх життєзабезпечення [2].

І. Ярошенко та І. Семигуліна зазначають: «Успіху досягають території та громади, які вдало розвивають внутрішню спроможність, мають можливість для поліпшення внутрішніх умов життєдіяльності і використання зовнішніх факторів, що впливають на інвестиційний клімат, та підтримують їх» [3, с. 104]. На нашу думку, цей акцент є суттєвим, оскільки на практиці багато громад досі не реалізують наявні можливості повною мірою.

Вчені Національного інституту стратегічних досліджень прийшли до висновку: «гарантією життєздатності та сталості розвитку територій має стати інклюзивний механізм публічного управління, що передбачає залучення громадськості до прийняття рішень та формування оцінки їх результатів» [4, с. 140]. Такий підхід, заснований передусім на механізмах публічного управління, видається нам особливо цінним, оскільки, визнаючи міждисциплінарний характер порушеної проблематики, варто все ж зберігати цілісну саме публічно-управлінську перспективу.

Розглядаючи процесуальну специфіку відновлення та розвитку територіальних громад в Україні, О. Євсюкова підкреслює: «Територіальні громади та громадськість здатні брати активну і ефективну участь у прийнятті рішень щодо відбудови і здійснювати контроль за діяльністю владних структур, використовуючи цифрові технології» [5, с. 114].

Віддаючи належне внеску науковців у вивчення зазначеного питання, все ж слід зауважити, що є нагальна практична потреба в подальших дослідженнях даної проблематики.

Мета статті – обґрунтування ефективних управлінських підходів до забезпечення розвитку громад в умовах подолання наслідків збройної агресії російської федерації.

Виклад основного матеріалу. Унаслідок масштабних руйнувань, спричинених збройною агресією російської федерації, територіальні громади вимушені працювати в умовах постійної нестабільності та високої невизначеності. Все більше населених пунктів стикаються з пошкодженням житлового фонду, втратою виробничих потужностей і вимушеним переміщенням значної частини мешканців. За таких обставин першочерговим завданням місцевої влади стає ідентифікація критичних потреб і визначення шляхів відновлення керованості та безпеки.

Економічний вимір діяльності громад характеризується суттєвим зниженням фінансової спроможності, обмеженістю інвестиційних можливостей і необхідністю перерозподілу наявних ресурсів на користь найбільш уразливих секторів. Важливим чинником стабілізації є інтеграція інструментів державної підтримки, міжнародної допомоги та локальних ініціатив, що разом може забезпечити мінімально необхідний рівень функціональності економічних та соціальних систем. Особливу увагу слід приділити оптимізації бюджетних рішень і підвищенню адаптивності управлінських механізмів.

У цьому контексті варто погодитись із думкою науковців про застосування асиметричного підходу щодо відбудови та відновлення громад, «які в результаті ведення бойових дій знаходяться на територіях з різним режимом функціонування, зокрема: тимчасово окупованих територіях; територіях активних бойових дій; деокупованих територіях; опорних територіях; тилових територіях» [6, с. 477].

Соціально-гуманітарний компонент відновлення вимагає концентрації зусиль на забезпеченні базових соціальних потреб населення – доступу до медичної допомоги, освіти, тимчасового житла, соціальної підтримки для найбільш постраждалих категорій. Налагодження цих процесів потребує швидкого ухвалення рішень, мобілізації внутрішніх ресурсів та активної взаємодії між владними структурами й громадянами.

На нашу думку, синергія антикризового та адаптивного управління формує основу для швидкого й обґрунтованого реагування на виклики, які виникають у процесі подолання наслідків війни.

Антикризове управління передбачає застосування спеціалізованих інструментів діагностики, прогнозування та нейтралізації ризиків, що виникають у ситуаціях надзвичайної складності. Для громад, що постраждали від воєнних дій, це означає здатність швидко ідентифікувати найбільш критичні загрози – від руйнування інфраструктури й дефіциту ресурсів до порушення логістичних ланцюгів і соціальної напруги. Використання антикризових механізмів дає змогу оперативно формувати тимчасові управлінські структури, запроваджувати режим пріоритетності рішень, перерозподіляти ресурси та координувати діяльність різних інституцій у режимі реального часу. Це суттєво скорочує часовий лаг між виявленням проблеми та реагуванням на неї.

Адаптивне управління, своєю чергою, ґрунтується на принципах гнучкості, ситуативності та постійного коригування управлінських стратегій відповідно до змін середовища [7, с. 19]. За умов воєнної нестабільності громади змушені швидко змінювати підходи до планування, алгоритми прийняття рішень і структуру управлінських процесів. Адаптивні механізми дозволяють урахувати нові фактори ризику, оперативно оновлювати місцеві програми відновлення, впроваджувати інноваційні практики взаємодії з населенням і партнерами, а також забезпечувати безперервність ключових функцій навіть у контексті непередбачуваних загроз. Такий підхід підвищує стійкість громади, оскільки кожне управлінське рішення не є статичним, а підлягає корекції відповідно до зміни обставин.

Як бачимо, антикризові інструменти забезпечують чітку організацію та мобілізацію ресурсів у ситуаціях гострої загрози, тоді як адаптивні – підтримують гнучкість, дозволяючи відновлювальним процесам не зупинятися навіть за умов нових ризиків і невизначеностей. Завдяки поєднанню цих підходів громади здатні діяти більш ефективно, мінімізувати втрати та забезпечувати умови для відновлення базових функцій життєдіяльності населення.

Важливим також є дотримання проєктно-орієнтованої моделі організації відновлення в громадах, оскільки вона забезпечує структурованість, передбачуваність та керованість процесів відбудови завдяки формуванню портфеля проєктів і розподілу відповідальності між виконавцями. Кожен проєкт має конкретну мету, обсяг робіт, строки виконання, бюджет і визначені індикатори результативності. Такий підхід створює умови для більш раціонального використання ресурсів. Він дозволяє здійснювати їх точковий розподіл відповідно до пріоритетності завдань, забезпечує можливість сценарного планування та гнучкої корекції планів у разі зміни безпекової чи економічної ситуації. Це особливо актуально в громадах, де ресурсна база суттєво звужена, а потреби – значні.

Завдяки проєктному формату і органи місцевого самоврядування, і державні організації, і міжнародні партнери, і представники громадських організацій та бізнесових структур будуть чітко розуміти свою роль і функції, що сприятиме посиленню керованості процесу та інтеграції зовнішньої допомоги в локальні плани відновлення. Це створює основу для узгодженості дій і прискорює досягнення конкретних результатів.

Зауважимо, що ключовою умовою є орієнтація на потреби жителів, особливо вразливих груп і внутрішньо переміщених осіб, що передбачає впровадження механізмів, які дозволяють достовірно ідентифікувати їхні запити та інтегрувати ці дані в управлінські рішення. Насамперед, це досягається через регулярні оцінки потреб населення, застосування соціальних карт громади, опитування, фокус-групи та консультації з представниками локальних ініціатив. Такий підхід забезпечує об'єктивне розуміння реальної ситуації, диференціацію потреб різних категорій населення та формування пріоритетів на основі доказових даних, а не припущень.

Якщо говорити про механізми участі, то це – створення дорадчих органів, робочих груп і платформ для зворотного зв'язку, до яких залучаються представники вразливих груп, ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, батьківських спільнот тощо. Зазначене дозволяє безпосередньо інтегрувати їхній досвід у процес планування та реалізації програм відновлення. Забезпечення доступності комунікацій, адаптації сервісів до потреб різних груп, а також регулярний моніторинг

задоволеності населення сприяють тому, що політики та проекти громади відповідають реальним очікуванням людей і спрямовані на зменшення нерівності у доступі до ресурсів та послуг.

Необхідно здійснювати також систематичний аналіз ризиків – від можливих перебоїв у доступі до соціальних послуг і гуманітарної допомоги до інфраструктурних чи безпекових збоїв. Це дозволить громадам прогнозувати, які категорії населення можуть постраждати найбільше, і завчасно планувати компенсаторні заходи. Таким чином, ризик-менеджмент забезпечує цілеспрямований захист найвразливіших груп, включно з ВПО, родинами військових, людьми з інвалідністю та малозабезпеченими домогосподарствами.

Окрім запобігання потенційним ускладненням, ефективний ризик-менеджмент забезпечує стабільність у наданні критичних послуг, що є фундаментом для орієнтованого на потреби підходу. Завдяки розробленню сценаріїв реагування, планам безперервності діяльності, резервуванню ресурсів та налагодженню міжінституційної координації громади можуть уникати вторинних криз (наприклад, збоїв в енергопостачанні, роботі медичних чи соціальних установ). Таким чином, ризик-менеджмент не лише мінімізує можливі наслідки нових криз, а й забезпечує передбачуваність і надійність сервісів, що є критично важливими для підтримки населення в умовах тривалої невизначеності.

Очевидно, що для застосування окреслених управлінських підходів передусім слід подбати про посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Саме від ефективності органів влади залежить здатність громади швидко реагувати на нагальні соціально-економічні виклики та відновлювати критичну інфраструктуру. Потужні інституції здатні організувати координацію між різними суб'єктами відновлення, планувати ресурси, контролювати реалізацію проєктів і забезпечувати прозорість управлінських процесів, що особливо важливо в умовах постійної невизначеності та обмежених ресурсів.

Розвиток кадрового потенціалу гарантує наявність кваліфікованих фахівців, які можуть приймати оперативні та обґрунтовані рішення, впроваджувати антикризові та адаптивні підходи в управлінні, а також ефективно взаємодіяти з громадами та партнерами. Підвищення цифрових можливостей дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечувати збір і аналіз даних про потреби населення, моніторинг реалізації проєктів та швидкий обмін інформацією між органами влади, що підвищує гнучкість і оперативність реагування на загрози.

Водночас, цифровізація «вимагає від публічних службовців інноваційних знань, умінь, навичок, постійного самовдосконалювання та підвищення кваліфікації, формування цифрової культури та інформаційної безпеки тощо» [8, с. 94]. Таким чином, інституційна спроможність, кадровий потенціал і цифровізація в сукупності забезпечують комплексну здатність громад ефективно відновлюватися та підтримувати базові умови життєдіяльності населення.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що розвиток громад в умовах подолання наслідків збройної агресії російської федерації визначається передусім необхідністю швидкого реагування на численні соціально-економічні виклики, відновленням критичної інфраструктури та забезпеченням базових умов життєдіяльності населення. Війна змінила динаміку функціонування територіальних громад, що потребує нових управлінських рішень, дієвих в умовах невизначеності, ресурсних обмежень та підвищених ризиків.

Ефективний розвиток громад має забезпечуватися використанням низки управлінських підходів. До них належать: антикризове та адаптивне управління, яке дає змогу оперативно реагувати на загрози; проєктно-орієнтована модель організації відновлення, що структурує процеси відбудови; партнерські механізми взаємодії, важливі для залучення зовнішніх ресурсів і експертної підтримки; комунікаційні практики, що підвищують відкритість влади та залученість населення; орієнтація на потреби жителів, зокрема вразливих груп і ВПО; ситуаційне управління, яке враховує специфіку воєнної та післявоєнної реальності; ризик-менеджмент, спрямований на запобігання вторинним кризам; посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування, включно з розвитком кадрового потенціалу та цифрових можливостей.

Імплементація зазначених підходів створить основу для ефективного управління відновленням громад, забезпечення безперервності надання послуг, підтримки населення та поступового відродження територій попри невизначеність.

Перспективними напрямками подальших досліджень даної проблематики є оцінка ефективності управлінських моделей та інструментів відновлення громад, а також розробка цифровізованих рішень для підвищення оперативності та прозорості місцевого управління в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.
2. Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., Snizhko D. Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2022. № 3(36). DOI: 10.21902/Revrima.v3i36.5763 (дата звернення: 26.08.2025).
3. Ярошенко І.В., Семигуліна І.Б. Методичні підходи до стратегічного управління розвитком територій в Україні на основі застосування елементів розумності. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 103–110. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-103_110.pdf (дата звернення: 26.08.2025).
4. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
5. Євсюкова О.В. Відновлення та розвиток територіальних громад в Україні: проблематика та процесуальна специфіка. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 110–118.
6. Варченко О., Крисанов Д., Варченко О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 473–482. doi: 10.32782/2308-1988/2025-52-68 (дата звернення: 26.08.2025).
7. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: колективна монографія / за заг. ред. Вдовічена А.А. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ. 2025. 276 с.
8. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск*, 2022. С. 93-98. URL: <http://biblio.umf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5215/1/15.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).

REFERENCES

1. Kravtsiva, V.S. & Storonijska, I.Z. (eds.). (2020). *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia* [Territorial communities in the context of decentralization: risks and mechanisms of development: monograph]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy» [in Ukrainian].
2. Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., & Snizhko, D. (2022). Decentralization and euroregional development in Ukraine: problems and prospects for development. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 3(36). DOI: 10.21902/Revrima.v3i36.5763 [in English].
3. Yaroshenko, I.V., & Semyhulina, I.B. (2019). Metodichni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia rozvytkom terytorii v Ukraini na osnovi zastosuvannia elementiv rozumnosti [Methodological approaches to strategic management of territorial development in Ukraine based on the application of elements of reasonableness]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4 (42), 103–110. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-103-110> [in Ukrainian].
4. Shevchenko, O.V. (et al.). (2020). *Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini: nauk. dop.* [Decentralization and the formation of regional development policy in Ukraine: scientific report]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Yevsiukova, O.V. (2023). Vidnovlennia ta rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini: problematyka ta protsesualna spetsyfika [Renewal and development of territorial communities in Ukraine: issues and procedural specifics]. *Derzhava ta rehiony. Seria: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and regions. Series: Public management and administration*, 4(82), 110–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.19> [in Ukrainian].
6. Varchenko, O., Krysanov, D. & Varchenko, O. (2025). Mistsevyi ekonomichnyi rozvytok u terytorialnykh hromadakh Ukrainy [Local economic development in territorial communities of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(52), 473-482. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-68 [in Ukrainian].
7. Vdovichenko, A.A. (eds.). (2025). *Orhanizatsiino upravlinnski osnovy rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta poviennoho vidnovlennia: kolektyvna monohrafiia* [Organizational and administrative foundations of the development of territorial communities in conditions of martial law and post-war restoration: collective monograph]. Chernivtsi: ChTEI DTEU. [in Ukrainian].
8. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2022). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia tsyfrovizatsii v systemu publichnoi sluzhby: dosvid dlia Ukrainy [International experience in implementing digitalization in the public service system: experience for Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration, Spetsvypusk*, 93-98. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15> [in Ukrainian].

Подано до редакції 29.08.25 р.

Прийнято до друку 1.10.25 р.

УДК 353.5

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-75-85>

Мануйлов Юрій, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Manuilov Yurii, Postgraduate student of Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6760-8659>

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

INTEGRATED PUBLIC MANAGEMENT STRATEGIES FOR REGIONAL SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S RECOVERY

Анотація. У статті розкрито сутність інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України як узгодженого, системного підходу до планування, реалізації та координації державної політики, що об'єднує цілі, ресурси та дії різних рівнів влади (державного, регіонального, місцевого), секторів економіки та зацікавлених сторін з метою забезпечення сталого розвитку регіонів, зниження міжрегіональних диспропорцій та посилення регіональної спроможності в контексті загальнонаціональної стратегії. Визначено ключові характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, а саме: міжрівнева координація, мультисекторальність, партнерський підхід, орієнтація на результат, гнучкість та адаптивність. Визначено інтегрований підхід як спосіб врахування різноманітних умов, особливостей об'єктів управління та контекстів при прийнятті рішень у сфері публічного управління, що реалізується через поєднання ключових компонентів: проблеми регіону, цілі та завдання інтеграції, гіпотези та методи інтеграції, системність та логіку інтеграції, обґрунтування висновків, перевірюваність, повторюваність, критичність і відкритість до перегляду. Обґрунтовано застосування інтегрованого підходу до компетенцій обласних державних адміністрацій (ОДА) та органів місцевого самоврядування (ОМС) у процесі відновлення України, що передбачає чітке розмежування сфер відповідальності за планування відновлення, фінансування та технічну реалізацію проєктів, інформаційну взаємодію, міжнародну та донорську підтримку. Проаналізовано нещодавно розроблений та впроваджений механізм геоінформаційної системи регіонального розвитку, яка дозволяє візуалізувати соціально-економічні показники, безпековий статус, інвестиційні потреби та пріоритети на всіх рівнях. Здійснено узагальнення, за яким геоінформаційна система забезпечує органи влади актуальними даними, необхідними для підготовки та ухвалення результативних управлінських рішень щодо відновлення й розвитку територіальних громад і регіонів, забезпечує відстежування соціально-економічної ситуації на місцях, виявлення поширених проблем та оцінку ефективності використання публічних коштів у рамках місцевих та регіональних планів відновлення. Зазначено ефективність застосування та розвитку інструментів координації виконання державної стратегії регіонального розвитку та стратегічних документів окремих регіонів України.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, регіон, соціально-економічний розвиток, децентралізація, відновлення.

Abstract. This article explores the essence of integrated public management strategies for regional socio-economic development in the context of Ukraine's recovery as a coordinated, systemic approach to planning, implementing, and coordinating public policy that integrates the goals, resources, and actions of various levels of government (national, regional, local), economic sectors, and stakeholders to ensure

sustainable regional development within the context of a national strategy. Key characteristics of integrated public management strategies for regional socio-economic development are identified: inter-level coordination, multisectorality, partnership approach, results-oriented approach, flexibility, and adaptability. An integrated approach is defined as a way to take into account various conditions, characteristics of management objects, and contexts when making decisions in the field of public administration. It is implemented through a combination of key components: regional problems, integration goals and objectives, integration hypotheses and methods, systematicity and logic of integration, justification of conclusions, verifiability, repeatability, and repeatability. The application of an integrated approach to the competencies of regional state administrations (RSA) and local self-government bodies (LSBs) in the process of Ukraine's recovery is substantiated. This approach presupposes a clear delineation of areas of responsibility for recovery planning, financing and technical implementation of projects, information interaction, and international and donor support. A recently developed and implemented mechanism of a geographic information system for regional development is analyzed. It allows for the visualization of socio-economic indicators, security status, investment needs, and priorities at all levels. A generalization is made, according to which the geographic information system provides government agencies with up-to-date data necessary for the preparation and adoption of effective management decisions on the recovery and development of territorial communities and regions. Thus, the socioeconomic situation at the local level is being rapidly monitored, common problems are identified, and the effectiveness of public funds within local and regional recovery plans is being assessed. The effectiveness of the application and development of tools for coordinating the implementation of the state regional development strategy and strategic documents of individual regions of Ukraine is assessed.

Keywords: public administration, local self-government, region, socioeconomic development, decentralization, recovery.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження базується на сучасних викликах та потребах держави, зокрема регіонів, та можливості системи публічного управління щодо їх врегулювання в умовах воєнного часу та періоду відновлення. Сьогодні Україна переживає один із найскладніших періодів у своїй новітній історії. Повномасштабна війна, розв'язана РФ, завдала нищівного удару не лише по оборонній та соціальній інфраструктурі, а й по економіці, демографії, культурній спадщині та, що найболючіше, по людському потенціалу країни. У цих умовах відновлення регіонів України перетворюється не просто на технічне чи фінансове завдання, а на цивілізаційний виклик, який визначить майбутнє нашої держави на десятиліття вперед. Відновлення на сьогодні – це багатовимірний процес, а в контексті регіональної відбудови це не лише питання ремонту доріг, шкіл чи електромереж. Тому необхідним виявляється застосування комплексного процесу, що охоплює:

- економічну реконструкцію (створення нових робочих місць, підтримка малого бізнесу, залучення інвестицій);
- соціальне згуртування (реінтеграція ВПО, подолання травм, розвиток освіти й охорони здоров'я);
- екологічну санацію (ліквідація наслідків бойових дій, розмінування, відновлення природного середовища);
- інституційне оновлення (підвищення спроможності місцевого самоврядування, цифровізація, прозорість).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування інтегрованих стратегій до управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відбудови є актуальною та недослідженою. Частково її окремі елементи, зокрема ті, що стосуються стратегічного планування, були предметом дослідження багатьох сучасних вітчизняних учених, серед яких доцільно відзначити А. Гальчинського, В. Геєця, О. Амошу, М. Герасимчук, З. Варналія, С. Вовканича, Б. Данилишина, Т. Зайця, М. Долішнього, С. Писаренка та ін. Водночас низка питань,

пов'язаних із теоретичними засадами формування стратегій, зокрема, інтегрованих стратегій, характеристика їхніх основних рис, принципів і структурних компонентів залишаються недостатньо висвітленими та потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета статті – розкрити сутність та перспективи застосування інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення України.

Виклад основного матеріалу. У нормативному полі у Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації інтегрований підхід визначено як підхід, який застосовується під час розроблення проєктів регіональних стратегій і плану заходів та передбачає поєднання секторальної (галузевої), територіальної (просторової) та управлінської складових державної регіональної політики [1]. Сучасне розуміння відновлення базується на принципах сталого розвитку, інклюзивності, партнерства та участі громади. Інакше кажучи, не уряд має «відбудовувати регіони» зверху вниз – відновлення має стати справою місцевих громад, що реалізується за підтримки держави та міжнародних партнерів. У цьому полягає процес децентралізації, що несе за собою розподіл повноважень та відповідальності.

Ключові виклики на шляху відновлення, які гостро стоять у рамках відновлення України та продовження бойових дій:

1. Руйнування інфраструктури: десятки тисяч об'єктів зруйновано або пошкоджено – від житла до лікарень.
2. Міграційна криза: мільйони внутрішньо переміщених осіб потребують житла, роботи та соціальної інтеграції.
3. Нерівномірність розвитку: деякі регіони повністю охоплені бойовими діями, інші стали «тилом», що зазнає перевантаження.
4. Обмежені ресурси: фінансові, людські, технічні.
5. Ризик корупції та неефективності: особливо під час реалізації великих інфраструктурних проєктів.

У вересні 2024 р. дослідницькою компанією Rating Group було проведено соціологічне опитування [2], присвячене ставленню українців до європейської інтеграції, екологічної політики та пріоритетів післявоєнного відновлення країни. Дослідження здійснювалося в межах ініціативи DiXi Group спільно з Ресурсно-аналітичним центром «Суспільство і довкілля». За результатами опитування, зафіксовано високий суспільний інтерес до процесу вступу України до Європейського Союзу, зокрема в контексті можливих реформ, їхнього впливу на життя громадян та очікуваних переваг від інтеграції. Такий запит свідчить про необхідність посилення інформаційного супроводу євроінтеграційного процесу на державному рівні.

Серед ключових пріоритетів післявоєнного відновлення інфраструктури громадяни найчастіше відзначали необхідність забезпечення безпеки, облаштування захисних укриттів (58 %), а також підвищення енергоефективності та екологічності житла і міського середовища (55 %). Незважаючи на триваючу війну, 96 % респондентів наголосили на важливості охорони навколишнього середовища, а 98 % вважають відновлення природних екосистем (лісів, заповідників, водойм тощо) важливим напрямом національної повоєнної стратегії. Таким чином, питання екологічної відбудови посідає одне з провідних місць у суспільному порядку денному. Крім того, 75 % опитаних переконані у власній здатності робити внесок у захист довкілля. Серед найпопулярніших форм екологічної участі респонденти називали: висаджування зелених насаджень, догляд за безпритульними тваринами, поширення екологічної інформації, а також прибирання сміття в природних зонах. Водночас рівень залученості громадян до державних програм з енергоефективності залишається вкрай низьким – менше 6 % респондентів повідомили про участь у таких програмах, що вказує на потребу розширення їх доступності, покращення інформування та спрощення процедур. Попри воєнні обставини, 96 % респондентів вказали на важливість збереження довкілля, а 98 % – на критичну необхідність відновлення природних ресурсів, таких як ліси, природоохоронні території та заповідники, у післявоєнний період. Крім того,

три чверті українців (75 %) вважають, що можуть особисто сприяти захисту довкілля, і демонструють готовність долучатися до конкретних ініціатив: висаджування зелених насаджень, допомога безпритульним тваринам, інформування суспільства про екологічні проблеми, прибирання сміття в парках і скверах. Водночас участь у державних програмах з енергоефективності залишається низькою – менше 6 % громадян заявили про свою залученість до таких ініціатив, що свідчить про необхідність активізації інформаційно-комунікаційної роботи та розширення доступності відповідних механізмів підтримки.

На прикладі опитування, результати якого представлені на рис.1., можна виокремити притаманні ключові цілі інтегрованої стратегії публічного управління, прагнення до яких сприятиме досягненню різноманітних принципів чи/та потреб суспільства, зокрема в часи відновлення, підвищених ризиків та нестабільності:

- досягнення цілісності – об'єднання різних стратегічних документів і політик в одну узгоджену систему;
- забезпечення мультисекторальності – врахування взаємозв'язків між політиками у сферах економіки, екології, освіти, енергетики, цифровізації тощо;
- врахування багатосуб'єктності – участь у формуванні та реалізації стратегії не лише органів державної влади, а й бізнесу, громадянського суспільства, наукових установ, міжнародних партнерів;
- забезпечення координації між рівнями влади – національна стратегія узгоджується зі стратегічними документами регіонів і громад;
- орієнтація на результат – чітко визначені індикатори, моніторинг і регулярна оцінка ефективності реалізації;
- гнучкість – здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища (війна, криза, нові виклики).

На яких принципах повинно відбуватись повоєнне відновлення України?

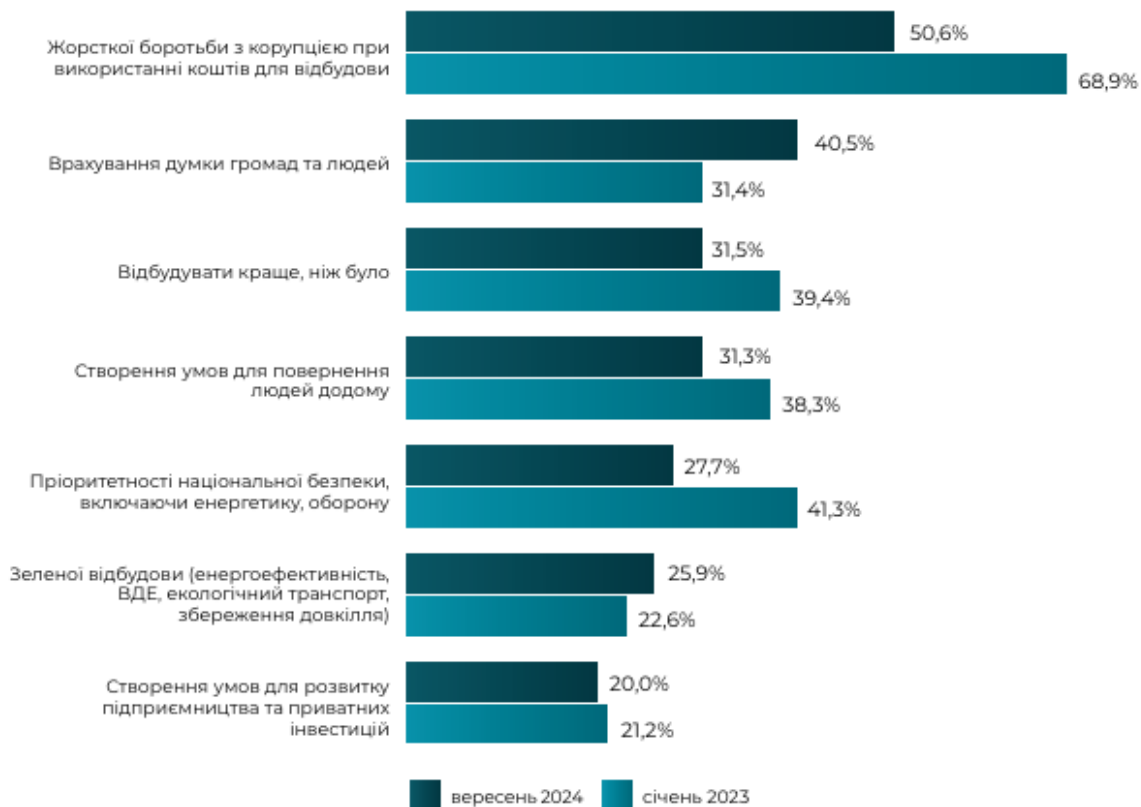


Рис. 1. Принципи та пріоритети повоєнного відновлення на думку українців

Примітка: сформовано на основі [3]

Тому наявність зазначених потреб, пріоритетів та завдань потребує комплексних рішень, з залученням різних суб'єктів з відповідними повноваженнями, швидких й якісних рішень та їх реалізації. Доцільним у таких умовах виявляється застосувати інтегрований підхід до здійснення публічного управління, як для стратегічних, так і тактичних завдань.

Термін «інтеграція» (від лат. *integratio* – відновлення, об'єднання в ціле; від *integer* – цілий, повний [4]) має міждисциплінарне походження і досліджувався представниками різних наук – філософії, соціології, політології, економіки, педагогіки та психології. У філософії та соціології поняття інтеграції вивчали Е. Дюркгайм, який розглядав соціальну інтеграцію як основу єдності суспільства (Durkheim, *The Division of Labour in Society*, 1893); Т. Парсонс, який у теорії соціальних систем описав інтеграцію як механізм стабільності суспільства (Parsons, *The Social System*, 1951); Н. Луман, що трактував інтеграцію як функцію комунікацій у соціальних системах (Luhmann, *Soziale Systeme*, 1984). У політичній та економічній науці ключовими дослідниками стали Ж. Моне та Р. Шуман як ідеологи європейської інтеграції (Schuman Declaration, 1950); К. Дойч, який створив теорію політичної інтеграції (Deutsch, *Political Community and the North Atlantic Area*, 1957); Б. Баласса, який визначив етапи економічної інтеграції – від зони вільної торгівлі до політичного союзу (Balassa, *The Theory of Economic Integration*, 1961).

Основні характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів: міжрівнева координація, мультисекторальність, партнерський підхід, орієнтація на результат, гнучкість і адаптивність. Розглянемо їх детальніше з метою розуміння сфери їх застосування, інституційного забезпечення, розробки механізмів управління. Сутність міжрівневої координації можна представити як узгодження державної політики з регіональними і місцевими стратегіями. У табл. 1. розкрито сутність міжрівневої координації як характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів через такі складові як кількість договорів співробітництва територіальних громад, співпраця за тематикою, регіональна політика та міжвідомча координаційна комісія (МКК), статистика.

Таблиця 1

Сутність міжрівневої координації як характеристики інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів

Складові	Значення	Зміст координації
Кількість договорів співробітництва територіальних громад	Станом на 1 липня 2025 р. в Україні укладено 678 договорів співробітництва територіальних громад, до цього долучились 893 громади.	Місцеві громади все частіше домовляються між собою про співпрацю. Але поки немає чіткості, наскільки ці договори співпадають зі стратегіями національного чи регіонального рівня.
Співпраця за тематикою	Найбільша активність у сферах соціальних послуг, освіти та охорони здоров'я – 401 проєкт із 678 договорів.	Державні політики у цих секторах мають більший потенціал для узгодження, адже соціальна сфера – типовий пріоритет держави.
Регіональна політика та Міжвідомча координаційна комісія (МКК)	Міністерство розвитку громад та територій України заявляє про «перезавантаження» МКК із потребу координації і планує її зміцнення. залученням асоціацій місцевого самоврядування, Але немає поки прозорих даних щодо щоб синхронізувати регіональну та галузеві того, наскільки ця комісія реально політики.	Центральна влада в Україні розуміє, коли місцеві плани і стратегії базуються на достовірних даних, це підвищує шанси, що вони будуть узгоджені із державними політиками.
Статистика	У 2024 р. започатковано реформу, яка має запровадити місцеву статистику – збір, аналіз та використання даних на рівні громад; Мінцифра, Держстат і Мінінфраструктури працюють над ГІС-системою для цього.	Важливий інструмент для координації: коли місцеві плани і стратегії базуються на достовірних даних, це підвищує шанси, що вони будуть узгоджені із державними політиками.

Примітка: сформовано автором на основі [5;6]

З проаналізованого матеріалу та джерел таблиці можна зробити кілька попередніх висновків. Найперше, це покращення інструментів, яких для координації стає справді більше, а саме:

створення МКК, реформа статистики, договори про співробітництво між громадами, що створює передумови узгодження інтегрованих стратегій. По-друге, пріоритети держави часто збігаються з пріоритетами громад у соціальній сфері (освіта, охорона здоров'я), що полегшує співпрацю. З недоліків можна назвати відсутність системних даних про те, наскільки стратегії на місцях насправді реалізовані у спосіб, узгоджений із державними, адже без таких показників важко оцінити ефективність міжрівневої координації.

Мультисекторальність як характеристика інтегрованих стратегій проявляється через включення економіки, соціальної сфери, екології, інфраструктури тощо. Тобто це підхід, коли планування, реалізація та оцінка політик здійснюється із залученням кількох секторів (економіка, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, інфраструктура тощо) у взаємодії між різними рівнями влади, бізнесом, громадськістю та наукою. Статистика та реальний стан мультисекторальності публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів станом на 2025 р. вказує на те, що лише 8 із 24 обласних стратегій мають чітко описану мультисекторальну модель реалізації (дані з моніторингу стратегій регіонального розвитку [7]).

Наступна характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів – це партнерський підхід як форма залучення громад, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних донорів. Відомі успішні приклади реалізації партнерського підходу інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема це створення індустріальних парків у партнерстві з бізнесом і владою; розробка стратегій розвитку громад із залученням мешканців і ГО; спільні освітні програми з університетами для підготовки кадрів; грантові проекти з міжнародними організаціями (наприклад, ПРООН, GIZ). На сьогодні доступними є такі форми партнерства: публічно-приватне партнерство (ППП, а в Україні нормативно визначено державно-приватне партнерство), територіальне партнерство (між громадами, регіонами); галузеве партнерство (наприклад, у сфері туризму, освіти, логістики); громадсько-державне партнерство; науково-освітнє партнерство (з університетами, науково-дослідними інститутами). Партнерський підхід є ключовим інструментом реалізації інтегрованої стратегії, адже дозволяє: об'єднати зусилля, підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити сталість результатів. Це шлях до створення справді живого, динамічного, орієнтованого на громаду публічного управління. Національна економіка має достатньо форм та прикладів галузевого партнерства в рамках реалізації інтегрованої стратегії публічного управління соціально-економічного розвитку регіону. Прийнята Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 р. [8] з позиції держави формує бачення та розвиток сільського господарства, у той час як в ЄС активно працюють інші проекти, які входять в інтегровану стратегію, як-от проект «EU-FAO: Відновлення та розвиток сільськогосподарських ланцюгів доданої вартості» [9] – проект, що фінансується ЄС і реалізується FAO (англ. Food and Agriculture Organization, Продовольча та сільськогосподарська організація Об'єднаних Націй). Підтримка малих фермерських господарств, сімейних господарств, мікропідприємств через гранти на інвестиції, дорадчі послуги, щоб відновити функціонування аграрних ланцюгів у регіонах. Учасниками проекту є: ЄС, FAO, дрібні фермери, малі підприємства, громади.

Роль партнерського підходу в реалізації інтегрованої стратегії публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів виявляється у таких сферах:

- планування – через спільне визначення пріоритетів, проблем і рішень;
- фінансування – через мобілізацію додаткових ресурсів (інвестиції, грантові програми, PPP);
- управління проектами – розподіл відповідальності між публічними і приватними учасниками;
- реалізація ініціатив – включення бізнесу та громади в конкретні проекти;
- моніторинг і оцінка – громадський контроль, спільне оцінювання ефективності.

Наступна характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів – орієнтація на результат, тобто на конкретні індикатори та механізми моніторингу ефективності. Важливим кроком для покращення узгодженості між галузевими та регіональними політиками було б введення регіонального розподілу показників ефективності в документах галузевої політики та бюджетних програмах. Ця вимога може стосуватися передусім тих сфер, які найбільше впливають на регіональний розвиток, наприклад, транспорту і енергетики, екології та змін клімату, підприємництва та інновацій, сприяння зайнятості та соціальної згуртованості, а також сільського господарства й розвитку сільських територій. Також варто посилити роль МКК як урядової інституції національного рівня. На сьогодні МКК функціонує як непостійний консультативний орган і не має офіційних повноважень для прийняття рішень. Необхідно змінити цю ситуацію так, щоб політичні документи та висновки, схвалені МКК, у подальших урядових процедурах не підлягали повторному перегляду.

Світовий досвід вказує на те, що здебільшого системи оцінювання створюють уряди. Сьогодні сформувалося дві моделі оцінювання: стратегічна та бюджетна. Стратегічна модель передбачає оцінювання державної політики, де основну увагу приділено співвідношенню оцінювання зі стратегічним плануванням, а координаційний центр розміщується в секретаріаті уряду або прем'єр-міністра (Велика Британія, Нідерланди). Бюджетна модель передбачає оцінювання бюджетного процесу, а координаційний центр розміщений в інституції, яка відповідає за нагляд за бюджетним процесом (міністерство фінансів, бюджетний департамент, палати аудиту). Практично в усіх країнах за оцінювання програм відповідає власне галузеве міністерство [10]. Також активним інструментом оцінювання в європейських системах управління є такі системи забезпечення якості, як TQM (англ. Total Quality Management, Загальне управління якістю), SQMS (англ. Scottish Quality Management System, *Шотландська система управління якістю*), ISO (англ. International Standardization, *Міжнародна організація зі стандартизації*) [11]. Україна підтримує принципи TQM через стандарти систем управління якістю (ISO 9001), що є базою для сертифікації підприємств. Українські університети, особливо ті, що беруть участь у міжнародних освітніх програмах (наприклад, Erasmus+), орієнтуються на моделі управління якістю, подібні до SQMS, для підвищення прозорості, ефективності та довіри до освітніх процесів. Концепція TQM розглядається як філософія управління, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні роботи всіх державних органів і підвищенні якості надання послуг громадянам. У практиці державного сектору України принципи TQM реалізуються через орієнтацію на потреби громадян як «клієнтів» державних послуг, формування відповідальності працівників, застосування процесного підходу та створення систем моніторингу ефективності діяльності органів влади. У деяких міністерствах та органах місцевого самоврядування впроваджуються елементи TQM у межах адміністративних реформ і розвитку електронного урядування. SQMS є моделлю, створеною для освітнього сектору, однак її принципи використовуються в Україні як приклад ефективного забезпечення якості в публічному управлінні та системі підготовки державних службовців. Елементи SQMS застосовуються для розробки внутрішніх систем управління якістю у навчальних закладах, що здійснюють підготовку кадрів для державного управління. Ця система сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та підзвітності перед суспільством. ISO (англ. International Organization for Standardization, *Міжнародна організація зі стандартизації*) відіграє ключову роль у забезпеченні єдності стандартів управління якістю в державних установах України. Найпоширенішим є впровадження стандарту ISO 9001, який допомагає забезпечити прозорість управлінських процедур, ефективне використання ресурсів і підвищення довіри громадян. Система управління якістю як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації, які вона використовує для встановлення політики якості і цілей якості та досягнення цих цілей. Незважаючи на переваги впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015 у діяльність органів публічної влади, в Україні цей процес відбувається досить повільно. Лише невелика кількість органів центральної виконавчої влади реформувала свою систему управління якістю відповідно до ISO 9001:2015 та пройшла сертифікацію: Державна інспекція ядерного регулювання

(Держатомрегулювання), Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держліксслужба), Державна авіаційна служба (Державіаслужба), Державна аудиторська служба (Держаудитслужба). Натомість активніше впровадження міжнародних та європейських стандартів спостерігається в органах місцевого самоврядування [12].

Інша характеристика інтегрованих стратегій публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів проявляється через гнучкість і адаптивність у контексті реагування на виклики (збройна агресія, міграція, кліматичні зміни тощо). Основні типи викликів, на які має реагувати стратегія: збройна агресія та безпекові ризики. Інтегрована стратегія має враховувати ризики, пов'язані з військовими діями (знищення інфраструктури, переміщення населення, втрата інвестиційної привабливості тощо). Має бути передбачено: механізми швидкого оновлення стратегічних пріоритетів у кризових умовах; створення резервних планів для відновлення критичної інфраструктури; інструменти підтримки ВПО та економічної активності в постраждалих громадах. Наступним ризиком є міграція та демографічні зміни. Інтегрована стратегія враховує: зростання або скорочення чисельності населення; зміну структури зайнятості; потребу в житлі, освіті, охороні здоров'я, адаптації ВПО тощо. Гнучкість інтегрованої стратегії полягає у здатності переглядати цільові показники розвитку, орієнтири просторового планування та механізми соціальної інтеграції. Іншим вагомим ризиком є кліматичні зміни та екологічні виклики, які притаманні для аграрних, прибережних і промислових регіонів. Інтегрована стратегія має передбачати: зменшення вразливості регіону до кліматичних ризиків; інвестування в екологічно стійкі технології; зміну сільськогосподарських і промислових практик відповідно до нових екозагроз. Ризик економічної нестабільності і глобальних криз породжує фінансові потрясіння, зміни в ланцюгах постачання, зміни ринків збуту тощо. Інтегрована стратегія для запобігання таких ризиків має включати: інструменти диверсифікації економіки регіону; підтримку малого і середнього бізнесу; розвиток людського капіталу та інноваційної спроможності.

Інтегровані стратегії публічного управління повинні бути не статичним, а динамічним інструментом, який дозволяє регіонам швидко адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси, зберігати соціальну стабільність і підтримувати розвиток навіть у кризових умовах.

Інтегрована стратегія публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів відкриває вікно можливостей для регіонів, а саме:

- формування нових точок зростання: регіони, що прийняли ВПО, стали центрами ділової, освітньої та гуманітарної активності;
- розвиток горизонтальних зв'язків: між громадами, ОМС, міжнародними донорами;
- переосмислення простору: відбудова не «як було», а краще: з урахуванням екології, енергоефективності, доступності;
- децентралізація як перевага: об'єднані територіальні громади отримали шанс стати суб'єктами змін.

В Україні нещодавно розроблена та впроваджена геоінформаційна система регіонального розвитку, яка дозволяє візуалізувати соціально-економічні показники, безпековий статус, інвестиційні потреби та пріоритети на всіх рівнях. 23 травня 2023 р. Кабінет Міністрів України ухвалив порядок створення й функціонування єдиної геоінформаційної системи (ГІС) регіонального розвитку [13]. Система дозволяє візуалізувати дані на інтерактивних мапах, аналізувати соціально-економічну ситуацію, динаміку змін і ефективність витрачання коштів на відновлення та розвиток. Це цифрова система, яка забезпечує моніторинг і оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад із використанням геопросторових даних та є частиною цифрової екосистеми управління відбудовою України, зокрема інтегрованою із системою DREAM (Система управління публічними інвестиціями). Метою ГІС є надання органам влади актуальної інформації для підготовки та ухвалення ефективних управлінських рішень щодо відновлення і розвитку територіальних громад та регіонів, а також для здійснення моніторингу й оцінки результатів їх реалізації. Система дозволяє оперативно відстежувати соціально-економічну ситуацію в кожній громаді, виявляти типові проблеми та аналізувати ефективність використання публічних коштів у межах місцевих і

регіональних планів відновлення. Крім того, ГІС стане інструментом для координації реалізації державної стратегії регіонального розвитку, а також стратегічних документів окремих регіонів і громад України.

Основні завдання геоінформаційної системи регіонального розвитку включають:

- інтеграцію зовнішніх інформаційних джерел, зокрема статистичних, адміністративних та геопросторових даних, пов'язаних із розвитком регіонів і територіальних громад;
- створення та підтримку централізованого сховища даних і тематичних баз, що містять соціально-економічні та бюджетно-фінансові показники, необхідні для реалізації державної регіональної політики;
- аналіз і моделювання соціально-економічного стану об'єктів державної регіональної політики, передбачених законодавством, а також прогнозування розвитку регіонів і громад;
- підготовку обґрунтованих пропозицій щодо оновлення та коригування стратегічних документів і механізмів реалізації державної регіональної політики;
- автоматизацію взаємодії між авторизованими та зовнішніми користувачами системи, а також забезпечення доступу до відкритих даних у сфері регіонального та місцевого розвитку [14].

Тому принцип, обраний для відновлення в Україні «Build Back Better» (англ. – відновити краще, ніж було) відповідає основним потребам, з врахуванням того, що після війни відбудова має:

- поєднувати інфраструктурні проекти з реформами управління, освіти, енергетики;
- орієнтуватися на зелену енергетику, цифрову економіку, інклюзивні громади;
- сприяти європейській інтеграції та сталому розвитку регіонів.

Принцип «Build Back Better» згадано у Плані відновлення України [15], презентованому на конференції відбудови України в м. Лугано у Швейцарії, як один із керівних принципів відновлення держави, який можна охарактеризувати як «відбудувати краще» та «відбудувати екологічніше». Крім того, Організація промислового розвитку ООН працює над розробкою та реалізацією програми відновлення «зеленої» промисловості (Green Recovery Vision for Ukraine) в Україні з метою поновлення засобів до існування постраждалих від війни людей, підтримки секторів і підприємств, які були пошкоджені або переміщені внаслідок війни, а також зміцнення довгострокової стійкості та життєздатності промисловості України.

Висновки. Відновлення регіонів України – це не просто фізична реконструкція, це побудова нової України, адже регіони мають стати не об'єктами допомоги, а двигунами перетворень. Це вимагає сміливого переосмислення не тільки політик і стратегій, а й самих принципів управління, соціальної відповідальності та громадянської участі. Інтегрована стратегія публічного управління соціально-економічного розвитку регіонів - це узгоджений, системно організований підхід до планування, реалізації та координації публічної політики, який поєднує цілі, ресурси та дії різних рівнів влади (державного, регіонального, місцевого), секторів економіки й зацікавлених сторін з метою досягнення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, зниження міжрегіональних диспропорцій та зміцнення регіональної спроможності у контексті загальнонаціональної стратегії.

Отже, перспективи застосування інтегрованих стратегій до публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів в умовах відновлення можна окреслити наступні:

- планування знизу вгору: відновлення має базуватися на локальних стратегіях, а не тільки на державних програмах;
- застосування мережевого підходу: взаємодія держави, громад, бізнесу, міжнародних організацій;
- прозорість і контроль: використання цифрових інструментів, громадського моніторингу, залучення експертів, у т.ч. застосування геоінформаційної системи регіонального розвитку;
- регіональна політика нового покоління: перехід від моделі «дотаційного вирівнювання» до моделі підтримки локального потенціалу і підприємництва;

- переорієнтація промисловості на інноваційні та енергоефективні технології;
- розвиток малого та середнього бізнесу через кластери, індустріальні парки, локальні ланцюги доданої вартості;
- залучення інвестицій завдяки чітким інтегрованим планам, що поєднують інфраструктурні, соціальні та екологічні проекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Мінрегіон України; Наказ від 31.03.2016 №79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Всеукраїнське опитування Міжнародного республіканського інституту (IRI): жовтень 2024. Rating Group, 14.11.2024. URL: <https://www.ratinggroup.ua/news/> (дата звернення: 06.08.2025).
3. Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян. Аналітична записка. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», DiXi Group (2024). URL: <https://www.rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
4. *Словник іншомовних слів* / За ред. О.С. Мельничука. Київ: Голов. ред. УРЕ, 1985. С. 256.
5. Моніторинг реформи Мінрозвитку: динаміка, лідери та основні напрями співробітництва громад: Мінрозвитку. URL: https://decentralization.gov.ua/news/19804?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).
6. Місцева статистика: формування політики відновлення та розвитку громад, що базується на даних. Мінрозвитку. URL: <https://mindev.gov.ua/news/35579-misceva-statistika-formuvannya-politiki-vidnovlennia-ta-rozvytku-gromad-shho-bazujetsia-na-danix>?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).
7. Моніторинг регіонального розвитку. URL: https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.09.2025).
8. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.09.2025).
9. EU-FAO partnership to ensure recovery and development of agricultural value chains. 08 JAN 2023. RUBRYKA. URL: https://rubryka.com/en/2023/01/08/partnerstvo-yevrosyuzu-ta-fao-zabezpechyt-vidnovlennya-ta-rozvytok-silskogospodarskyh-lantsyuzhkiv-dodanoyi-varnosti/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.03.2025).
10. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcb20eb8-c806-4388-a7b4-df29d3f75f39/content> (дата звернення: 18.01.2025).
11. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко, О.В. Галацан та ін.; за ред. Ю.П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.
12. Корольук Т.О. Впровадження системи управління якістю в органах публічної влади в умовах євроінтеграції. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view> (дата звернення: 18.01.2025).
13. Про затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад: *Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 23.05.2023 № 522*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
14. В Україні презентовано єдину геоінформаційну систему здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів та територіальних громад. URL: https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2024/03/13/v-ukrayini-prezentovano-yedynu-geoinformacijnu-systemu-zdijsnennya-monitoryngu-ta-oczinuvannya-rozvytku-regioniv-ta-terytorialnyh-gromad/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.01.2025).
15. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2025).

REFERENCES

1. Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia, provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii rehionalnykh stratehii rozvytku ta planiv zakhodiv z yikh realizatsii: Minrehion Ukrainy; Nakaz vid 31.03.2016 №79 [Order of Ministry of Regional Development of Ukraine on approval of the Methodology for developing, conducting monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation from March 31 2016, №79]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> [in Ukrainian].
2. Vseukrainske opytuvannia Mizhnarodnoho respublikanskoho instytutu (IRI): zhovten 2024 [All-Ukrainian survey of the International Republican Institute (IRI): October 2024]. Rating Group. *www.ratinggroup.ua*. Retrieved from <https://www.ratinggroup.ua/news/> [in Ukrainian].
3. Ievropeiske maibutnie Ukrainy: dovkillia, enerhetyka ta povoienna vidbudova ochyma hromadian. Analitychna zapyska. Resursno-analitchnyi tsentr «Suspilstvo i dovkillia», DiXi Group [The European future of Ukraine: environment, energy and post-war reconstruction through the eyes of citizens. Analytic-resource center "Society and Environment", DiXi Group]

- (2024). *www.rac.org.ua*. Retrieved from <https://www.rac.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/racse-the-european-future-of-ukraine-ukr.pdf> [in Ukrainian].
4. Melnychuk, O.S. (Ed.) (1985). *Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]*. Kyiv: Holov. red. URE [in Ukrainian].
 5. Monitorynh reformy Minrozvytku: dynamika, liders ta osnovni napriamy spivrobitnytstva hromad: Minrozvytku [Monitoring the reform of the Ministry of Development and Reform: dynamics, leaders and main areas of community cooperation: Ministry of Development and Reform]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from https://decentralization.gov.ua/news/19804?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 6. Mistseva statystyka: formuvannia polityky vidnovlennia ta rozvytku hromad, shcho bazuietsia na danykh. Minrozvytku [Local statistics: data-based development of community recovery and development policies. Ministry of Development and Reform]. *mindev.gov.ua*. Retrieved from https://mindev.gov.ua/news/35579-misceva-statistika-formuvannia-politiki-vidnovlennia-ta-rozvytku-gromad-shho-bazuietsia-na-danix?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 7. Monitorynh rehionalnoho rozvytku [Monitoring of regional development]. *mindev.gov.ua*. Retrieved from https://mindev.gov.ua/diialnist/polityka-rehionalnoho-rozvytku/monitorynh-rehionalnoho-rozvytku?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.11.2024 №1163-r [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Strategy for the Development of Agriculture and Rural Areas in Ukraine for the Period Until 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation in 2025-2027 from November 15 2024, №1163-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 9. EU-FAO partnership to ensure recovery and development of agricultural value chains. 08 JAN 2023. *RUBRYKA*. Retrieved from https://rubryka.com/en/2023/01/08/partnerstvo-yevrosoyuzu-ta-fao-zabezpechyt-vidnovlennya-ta-rozvytok-silskogospodarskyh-lantsyuzhkiv-dodanoyi-vartosti/?utm_source=chatgpt.com [in English].
 10. Mishenina, H. A. & Kobushko, Ya. V. (2022). Monitorynh i otsiniuvannia upravlinskoï diialnosti: konspekt lektsii [Monitoring and evaluation of management activities: lecture notes]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet. *essuir.sumdu.edu.ua*. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcb20eb8-c806-4388-a7b4-df29d3f75f39/content> [in Ukrainian].
 11. Berdanova, O. V., Vakulenko, V.M., Vasylenko, M.D. & Halatsan, O.V. ta in. (2003). *Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromadskykh posluh: monohrafiia [Development of partnership between local authorities and the non-governmental sector in the field of public services: monograph]*. Uzhhorod: Patent [in Ukrainian].
 12. Koroliuk, T.O. Vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v orhanakh publichnoi vlady v umovakh yevrointehratsii [Implementation of a quality management system in public authorities under the conditions of European integration]. *istc-proc.kpi.ua*. Retrieved from <https://istc-proc.kpi.ua/article/view> [in Ukrainian].
 13. Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia yedynoi heoinformatsiinoi systemy zdiisnennia monitorynhu ta otsiniuvannia rozvytku rehioniv i terytorialnykh hromad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok vid 23.05.2023 №522 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Procedure for the functioning of a unified geoinformation system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities from May 23 2023, №522]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. V Ukraini prezentovano yedynu heoinformatsiinu systemu zdiisnennia monitorynhu ta otsiniuvannia rozvytku rehioniv ta terytorialnykh hromad [A unified geoinformation system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities has been presented in Ukraine]. *oblrada-kharkiv.gov.ua*. Retrieved from https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2024/03/13/v-ukrayini-prezentovano-yedynu-geoinformacziynu-systemu-zdiisnennya-monitoryngu-ta-ocziynuvannya-rozvytku-regioniv-ta-terytorialnyh-gromad/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 15. Plan vidnovlennia Ukrainy [Recovery Plan of Ukraine]. *recovery.gov.ua*. Retrieved from <https://recovery.gov.ua> [in Ukrainian].

Подано до редакції 12.09.25 р.
Прийнято до друку 14.10.25 р.

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-86-93>

Паснок Андрій, аспірант кафедри
публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди
в Переяславі

Payenok Andriy, Postgraduate student
of Department of Public Administration and
Management at Hryhorii Skovoroda University
in Pereiaslav

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0007-1560-8034>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИКО-СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВETERANІВ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF MEDICAL AND SOCIAL SECURITY OF VETERANS IN UKRAINE: CURRENT STATE AND IMPLEMENTATION PROBLEMS

Анотація. У статті проаналізовано сучасний стан механізмів державного управління у сфері медико-соціального забезпечення ветеранів в Україні в умовах зростання кількості військовослужбовців, мобілізованих після 2014 р. та особливо після 2022 р. Акцентовано, що потенційна кількість ветеранів та членів їхніх сімей може перевищити 5 млн. осіб, що формує масштабний державний і управлінський виклик. Визначено ключові проблеми: відсутність системної оцінки потреб ветеранів, низький рівень обізнаності щодо доступних програм підтримки та домінування пільгової моделі, орієнтованої на індивідуальні звернення, а не на довгострокову реінтеграцію. Розкрито сучасні механізми медичного забезпечення ветеранів, які реалізуються Національною службою здоров'я України через Програму медичних гарантій, що включає широкий спектр безоплатних послуг – від стаціонарної й амбулаторної допомоги до реабілітації та забезпечення лікарськими засобами. Наведено дані про контрахтування госпіталів ветеранів війни та впровадження мультидисциплінарного підходу, цифровізації процесів реабілітації. Проаналізовано правові засади санаторно-курортного лікування та чинні медичні пільги відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту». Окрему увагу приділено проблемі функціонування державного реєстру ветеранів та відсутності уніфікованої автоматизованої системи управління пільгами. Підкреслено проблематику функціонування єдиного електронного реєстру та ефективності персонального кабінету ветерана, що забезпечило б актуалізацію даних, підвищення прозорості, зменшення корупційних ризиків та формування реалістичних бюджетних запитів. У висновках обґрунтовано, що чинна пільгова модель є малоефективною та не сприяє інтеграції ветеранів у цивільне життя, формуючи залежність від соціальних виплат. Наголошено на потребі комплексної реформи, посиленні адресності державної підтримки, уніфікації стандартів надання пільг, зміцненні фінансової спроможності громад та вдосконаленні правового забезпечення цифрових сервісів. Констатовано, що проблематика медико-соціального забезпечення ветеранів залишатиметься актуальною протягом наступних десятиліть і потребує прискорення інституційних трансформацій.

Ключові слова: державне управління, медико-соціальне забезпечення, ветеран війни, організаційно-правові засади, соціальний захист, державна ветеранська політика.

Abstract. This article analyzes the current state of public administration mechanisms in the field of medical and social support for veterans in Ukraine, amid the growing number of military personnel mobilized after 2014 and especially after 2022. It is emphasized that the potential number of veterans and their family members could exceed 5 million, posing a large-scale public and administrative challenge. Key issues are identified: the lack of a systemic assessment of veterans' needs, low awareness of available support programs and the prevalence of a preferential model focused on individual requests

rather than long-term reintegration. The article describes current mechanisms for medical support for veterans, implemented by the National Health Service of Ukraine through the Medical Guarantees Program, which includes a wide range of free services - from inpatient and outpatient care to rehabilitation and medications. Data is provided on contracting war veterans' hospitals, the implementation of a multidisciplinary approach, the digitalization of rehabilitation processes. The legal framework for spa treatment and current medical benefits under the Law of Ukraine "On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection" is analyzed. Particular attention is paid to the functioning of the state registry of veterans and the lack of a unified automated benefits management system. The challenges of a unified electronic registry and the effectiveness of a veteran's personal account are highlighted. This would ensure data updates, increased transparency, reduced corruption risks and the development of realistic budget requests. The conclusions substantiate that the current benefit model is ineffective and does not facilitate veterans' integration into civilian life, creating a dependence on social benefits. The need for comprehensive reform, more targeted state support, unified benefit standards, strengthening the financial capacity of communities and improving the legal framework for digital services is emphasized. It is concluded that the issue of medical and social support for veterans will remain relevant for decades to come and requires accelerated institutional transformation.

Keywords: public administration, medical and social security, war veteran, organizational and legal framework, social protection, state veteran policy.

Постановка проблеми. До початку повномасштабної агресії російської федерації на території України у національних реєстрах налічувалося близько 500 тис. осіб, які набули статусу учасників АТО/ООС у період з 2014 р. З урахуванням мобілізаційних процесів після 24 лютого 2022 р., чисельність військовослужбовців, добровольців, членів їхніх сімей, а також родин загиблих оборонців потенційно може перевищити 5 млн. осіб. Відтак перехід значної кількості військовослужбовців до цивільного життя формує масштабний суспільний та управлінський виклик для держави.

Серед ключових проблем, характерних для сучасної української системи ветеранської політики, варто виокремити такі:

- відсутність повноцінної оцінки актуальних потреб ветеранів та членів їхніх сімей, які суттєво змінилися після початку повномасштабної війни;
- недостатню обізнаність ветеранів і їхніх родин щодо доступних державних, муніципальних та міжнародних програм підтримки;
- домінування моделі підтримки, побудованої переважно на системі виплат і пільг, для отримання яких необхідно здійснювати індивідуальні звернення.

Мета статті – розкрити особливості сучасних механізмів державного управління медико-соціальним забезпеченням ветеранів в Україні та виявити проблеми їх реалізації на практиці.

Виклад основного матеріалу. Державна політика медико-соціального забезпечення ветеранів формується та реалізується на принципах соціальної справедливості під час встановлення обсягу пільг та гарантій, комплексності під час формування та реалізації заходів адаптації ветеранів війни до мирного життя, належного фінансового забезпечення передбачених законом пільг та гарантій зазначеній категорії громадян, відкритості та рівного доступу до інформації про державні пільги та гарантії, механізмів їх реалізації, доступу до реалізації права на отримання всіх пільг та гарантій, прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади, їх посадових осіб у сфері медико-соціального забезпечення учасників бойових дій [1].

Управління медичним забезпеченням здійснюється також через медичні служби, які провадять свою діяльність в єдиному медичному просторі держави шляхом дотримання законодавства з питань охорони здоров'я, стандартів медичної допомоги (медичних стандартів) та клінічних протоколів. За своєю сутністю єдиний медичний простір – це система організації надання медичної допомоги, яка об'єднує всі медичні ресурси держави спільним управлінням і визначеними механізмами фінансування та забезпечує доступність, якість і ефективність усіх видів медичної

допомоги всім громадянам України, у тому числі і ветеранам війни. Інтеграція системи медичного забезпечення військ в єдиний медичний простір України передбачає функціональне поєднання сил і засобів медичних служб та системи охорони здоров'я цивільного населення з метою максимальної реалізації їх спроможностей щодо ефективного медичного забезпечення військ із збереженням організаційної самостійності. Управління системою медичного забезпечення військ здійснюється в єдиній системі управління військами відповідно до законодавства [2].

Ветерани потребують особливої уваги у сфері надання медичної допомоги. Тому Національна служба здоров'я України (далі – НСЗУ) працює над вирішенням проблем та забезпеченням потреб кожного пацієнта. Реабілітація у гострому періоді захворювання є частиною послуги стаціонарного лікування. Крім того, ветерани зможуть отримувати медичні послуги, які надаватимуть мобільні мультидисциплінарні команди з охорони психічного здоров'я. Медичну, фізичну та психологічну реабілітацію демобілізовані особи можуть пройти як у регіональних госпіталах, так і в закладах, що підпорядковані Міністерству охорони здоров'я України (далі – МОЗ). Однією з основних вимог для укладення договору з НСЗУ є створення безбар'єрного доступу до медзакладів людям з інвалідністю. Госпіталі ветеранів війни також мають подбати про те, аби зробити медичну допомогу ще доступнішою для кожного свого пацієнта. Отже, будь-який заклад охорони здоров'я, в тому числі й госпіталь ветеранів, який відповідає вимогам, зможе укласти договір з НСЗУ за відповідним пакетом послуг і надавати медичну допомогу пацієнтам.

В основі першої в Україні Програми медичних гарантій [3] лежить принцип універсального охоплення медичними послугами. Тобто існує принцип, за яким усі громадяни або особи, прирівняні до них, мали б рівний доступ до якісної медичної допомоги. НСЗУ працює в інтересах пацієнтів та не розділяє їх на окремі соціальні категорії, тому кожен громадянин має право на якісну безоплатну медичну допомогу. НСЗУ надає можливість обрати кращу лікарню, незалежно від статусу та місця проживання пацієнта та оплачує його лікування закладам, які мають договір з НСЗУ. З 1 квітня 2020 р. на нову систему фінансування перейшли медзаклади, які надають спеціалізовану та високоспеціалізовану допомогу, зокрема й ті госпіталі, які відповідали вимогам для контракування з НСЗУ. Для укладення договору за кожним пакетом медичних послуг заклад має відповідати певним вимогам. Вони стосуються зокрема, наявності сучасного обладнання для лікування та діагностики, кваліфікованого медичного персоналу тощо.

Здебільшого за договором з НСЗУ госпіталі надають послуги стаціонарної допомоги без хірургічних втручань (зокрема, медичну допомогу ветеранам війни, пацієнтам з COVID-19), амбулаторні послуги, реабілітацію пацієнтів з ураженням нервової системи або опорно-рухового апарату та ін.

Серед пріоритетів соціальної політики в сфері реабілітації: зміна системи оцінки функціонування людини та перехід системи на Міжнародну класифікацію функціонування; можливості надання соціальних послуг в громадах за рахунок Державного бюджету; вирішення проблеми неналежного стану низки військових госпіталів та потребу цих установ в ремонтних роботах; потреба районних лікарень в «реабілітаційних пакетах» НСЗУ. В той же час низка госпіталів ветеранів війни перебувають на територіях ведення активних бойових дій, а відтак окремі послуги та довготривале лікування у таких закладах, зважаючи на безпекові умови, не можуть бути надані.

На сьогодні можна відзначити високу ефективність державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій, яку реалізує НСЗУ. Завдяки системі надання «пакетів послуг», що підлягають оплаті НСЗУ, лікарні відчували краще забезпечення. У МОЗ також наголосили на розширенні програми «Доступні ліки», яка дає можливість кожному українцю, зокрема, ветерану війни, отримати низку лікарських засобів безкоштовно або за невелику оплату. Упродовж 2023–2025 рр. в переліку програми постійно збільшується кількість медичних препаратів: від декілька сотень до 705 препаратів станом на вересень 2025 р. [4].

Ветерани війни можуть розраховувати на отримання певних медпослуг безкоштовно за Програмою медичних гарантій, а саме отримати такі медичні послуги за Програмою медичних гарантій:

- первинну медичну допомогу (огляди, аналізи, направлення);
- спеціалізовану амбулаторну допомогу (консультації вузьких спеціалістів, інструментальні дослідження, а саме КТ, МРТ, рентген, УЗД);
- стаціонарне лікування (операції, анестезія, медикаменти з Нацпереліку, харчування);
- високоспеціалізовану хірургію (кардіохірургія, ортопедія, нейрохірургія, лікування інсульту й інфаркту);
- реабілітацію в стаціонарі та амбулаторно (фізична й ерготерапія, психологічна підтримка);
- психіатричну допомогу, паліативну допомогу, екстрену медичну допомогу;
- препарати за програмою «Доступні ліки», що охоплює понад 700 найменувань, серед яких ліки від серцево-судинних хвороб, діабету II типу, розладів психіки й поведінки, епілепсії, бронхіальної астми, а також інсулін і препарати для профілактики інсульту й інфаркту. Для їх отримання необхідно взяти рецепт, а за стаціонарних умов лікування в медзакладі здійснюється без направлення.

Водночас у НСЗУ пояснили, що безкоштовні медичні послуги надають ті заклади, які мають договір зі службою за відповідним напрямом. Лікарські засоби також видають ті аптеки, які уклали договір.

У пакети допомоги, що **покриваються системою медичних гарантій**, об'єднано 41 різний напрям. У 2023 р. в Україні 25 комунальних госпіталів безкоштовно обслуговують пацієнтів. Найбільше таких закладів було у Полтавській, Львівській та Волинській областях. Тут до гарантовано **безкоштовних пакетів послуг** входять стаціонарна і амбулаторна допомога, реабілітація у стаціонарі, хірургія тощо [5]. У 2024 р. з НСЗУ уклали договори в межах Програми медичних гарантій майже 3,5 тис. медзакладів. Зокрема: 2138 комунальних закладів, 845 лікарів-фізичних осіб підприємців (ФОП), 487 приватних закладів (без ФОП), 11 державних закладів [6].

Ветерани війни мають право на безплатне лікування та медичні препарати у випадку гострого інфаркту міокарда. Кошти оплачує НСЗУ згідно з Програмою медичних гарантій, але за умови, що заклад має укладений договір. Безоплатні ліки, обстеження та лікування забезпечують ветеранам далеко не всі медичні заклади. Ветерани війни в Україні можуть розраховувати на велику кількість безплатних послуг у лікарнях при інфаркті, зокрема:

- безперервний моніторинг стану;
- цілодобові лабораторні, інструментальні дослідження та аналізи;
- відновлення кровотоку;
- знеболення на всіх етапах діагностики та лікування;
- забезпечення компонентами і препаратами крові, ліками, що входять у Нацперелік і закуповуються централізовано МОЗ;
- реабілітація [9].

Відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1] постраждалі учасників Революції Гідності, ветерани війни, а також члени сімей загиблих (померлих) таких осіб мають право на санаторно-курортне лікування. Забезпечення санаторно-курортним лікуванням ветеранів війни з числа учасників АТО/ООС, постраждалих учасників Революції Гідності, а також членів сімей загиблих (померлих) таких осіб здійснюється за бюджетні кошти у порядку, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 31.03.2015 р. № 200 [7].

Санаторно-курортне лікування можна отримати в санаторіях України за власним вибором згідно з договорами, які укладаються структурними підрозділами з питань соціального захисту населення або органами соціального захисту населення з особами та санаторно-курортними закладами.

Безкоштовним санаторно-курортним лікуванням забезпечуються:

- 1) учасники бойових дій, постраждалі учасники Революції Гідності – не частіше ніж один раз на рік строком на 21 день;
- 2) особи з інвалідністю внаслідок війни – щорічно та позачергово щороку строком на 21 день;
- 3) особи з інвалідністю внаслідок війни із захворюваннями нервової системи (з наслідками травм і захворюваннями хребта та спинного мозку) – відповідно до медичних рекомендацій, з них:
 - I та II груп – до санаторіїв (відділень) спінального профілю з лікуванням строком на 35 днів;
 - III групи – до санаторіїв неврологічного профілю з лікуванням строком на 21 день;
- 4) учасники війни – не частіше ніж один раз на два роки строком на 21 день;
- 5) особи, яким встановлено статус відповідно до абзаців четвертого – восьмого та чотирнадцятого пункту 1 статті 10 Закону (далі – члени сімей загиблих (померлих) ветеранів війни) – не частіше ніж один раз на два роки строком на 21 день.

На 2024–2025 рр. безоплатне санаторно-курортне лікування для ветеранів юридично збережене у Законі України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [1], однак фактично не фінансується, оскільки його дію призупинено законами про Державний бюджет на 2023, 2024 і 2025 рр. Це означає, що держава тимчасово не забезпечує ні безоплатні путівки, ні компенсацію за самостійне лікування. Натомість на практиці санаторно-курортне лікування може надаватися лише за рахунок місцевих бюджетів, якщо громада включає цю послугу до своїх соціальних програм. Отже, право формально існує, але механізм його реалізації у 2024–2025 рр. повністю залежить від рішень органів місцевого самоврядування та їх фінансових можливостей.

Загалом на сьогодні існують такі медичні пільги:

- безоплатне одержання ліків, лікарських засобів, імунобіологічних препаратів та виробів медичного призначення за рецептами лікарів;
- першочергове безоплатне зубопротезування (за винятком протезування з дорогоцінних металів);
- безоплатне забезпечення санаторно-курортним лікуванням або одержання компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування. Порядок надання путівок, розмір та порядок виплати компенсації вартості самостійного санаторно-курортного лікування визначаються Кабінетом Міністрів України;
- користування при виході на пенсію (незалежно від часу виходу на пенсію) чи зміні місця роботи поліклініками та госпіталями, до яких вони були прикріплені за попереднім місцем роботи;
- щорічне медичне обстеження і диспансеризація із залученням необхідних спеціалістів;
- першочергове обслуговування в лікувально-профілактичних закладах, аптеках та першочергова госпіталізація.

В Україні працює Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги [8] як автоматизований банк даних, створений для забезпечення обліку осіб, які мають право на пільги за соціальною ознакою. Включення до Єдиного державного автоматизованого реєстру осіб, які мають право на пільги, здійснюється органами соціального захисту населення після розгляду поданого пакету документів. Це база даних, що містить інформацію про всі категорії осіб, які мають право на пільги. Проблема з цим реєстром у тому, що в ньому категорії не виокремлені і він не передбачає можливості збору розширених відомостей про особу та їх регулярного оновлення.

Система персонального електронного кабінету ветерана націлена вирішити одразу цілу низку питань: від необхідності постійного оновлення інформації (особа може це робити самостійно через персональний онлайн кабінет) до формування бюджетних запитів на підставі справжніх цифр і реальних потреб. Крім того, мінімізація прямих особистих контактів із чиновниками позитивно впливає на зменшення корупції, скорочує час очікування послуг і підвищує рівень сатисфакції особи.

Міністерство у справах ветеранів створило Єдиний державний реєстр ветеранів війни з внесенням до нього відомостей про:

- ветеранів війни (учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни та учасників війни);
- осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною;
- постраждалих учасників Революції Гідності;
- членів сімей осіб, зазначених в абзацах другому – четвертому цього пункту, та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України.

Платформа е-Ветеран (<https://eveteran.gov.ua/>) містить у доступному та простому вигляді інформацію про пільги та статуси, які передбачені законодавством для осіб категорій відповідно до Закону «Про статус ветеранів війни». Е-Ветеран – система на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни [9]. На порталі е-Ветеран для ветеранів війни представлені медичні та реабілітаційні послуги, що включають психологічну допомогу, індивідуальні плани лікування хронічних захворювань та наслідків бойових травм, реабілітаційні заходи, протезування та забезпечення допоміжними засобами. Портал забезпечує доступ до інформації про медичні заклади та надавачів послуг, що співпрацюють з державними програмами для ветеранів, а також надає можливість отримати консультації фахівців із супроводу ветеранів для оформлення документів, визначення прав на пільги та організації лікування. Інформаційна база порталу містить дані про статуси ветеранів, пов'язані з ними гарантії та пільги, а також механізми звернення до закладів і фахівців для отримання медичної, психологічної, соціальної та реабілітаційної підтримки.

Перспектива розвитку платформи е-Ветеран з позиції державного управління полягає у перетворенні її на єдиний цифровий хаб для ветеранів, який забезпечує доступ до всіх послуг, включно з медичною, психологічною, соціальною та реабілітаційною допомогою, санаторно-курортним лікуванням, пільгами та інформаційною підтримкою. Платформа дозволяє подати заявку на супровід, отримати індивідуальний маршрут підтримки та користуватися е-Картою послуг, інтегрованою з місцевими і державними ресурсами. Е-Карта послуг розроблена Мінветеранів у співпраці з Представництвом МОМ в Україні [10]. Розвиток передбачає уніфікацію процедур, зменшення бюрократії, прозорість надання послуг та персоналізацію супроводу ветеранів, незалежно від місця проживання. Основні виклики включають нерівномірне наповнення інформаційної бази у різних регіонах, залежність від наявності ресурсів і закладів, необхідність координації між органами влади та ризики, пов'язані з війною, руйнуванням закладів і переміщенням населення. У довгостроковій перспективі інтеграція з іншими державними системами дозволить підвищити ефективність державної підтримки, оперативність надання послуг та довіру ветеранів до держави, створивши системний підхід до ветеранської політики та зменшивши корупційні та бюрократичні бар'єри.

Висновки. У статті з'ясовано, що експертне середовище дедалі більше схильється до висновку, що в Україні сформувався так званий пільговий підхід до ветеранської політики, який за своєю природою є помилковим та неефективним. Замість створення умов для інтеграції ветерана у цивільне життя, а саме таких, що сприяли б його економічній самостійності, конкурентоспроможності та соціальній мобільності держава фактично заохочує утриманські практики, що трансформуються у сталі моделі залежності від бюджетних виплат. Надання переважно економічних преференцій (разові виплати, знижки на комунальні послуги, право на земельні ділянки тощо), які не супроводжуються належними освітніми, соціально-психологічними та реабілітаційними заходами (професійне навчання, перекваліфікація, консультаційна підтримка, програми кар'єрного розвитку), призводить до того, що невеликі виплати швидко вичерпуються, а соціально-економічне становище ветерана та його психологічний стан залишаються незмінними. У відсутності сталих механізмів реінтеграції виникає замкнене коло залежності від пільг, які не здатні вирішити системні проблеми. При цьому суспільна ефективність бюджетних витрат є мінімальною, а незадоволення ветеранів зростає.

Законодавчо значна частина преференцій закріплена у Законах України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про соціальні послуги» Бюджетному кодексі України, а також у низці підзаконних актів Кабінету Міністрів. Однак правове регулювання, попри формальну повноту, не забезпечує належної реалізації принципу адресності соціальних гарантій, передбаченого статтею 46 Конституції України, а також не узгоджується з принципами децентралізації, відповідно до яких значна частина обов'язків фактично покладена на місцеве самоврядування без надання достатніх фінансових ресурсів.

Проблематика ускладнюється зростанням кількості ветеранів, адже нинішнє покоління, віком у середньому від 25 до 45 років, є активним, має високий рівень мотивації, цифрової грамотності та суспільної включеності. При цьому доступ до інформації значно спростився, але доступ до процесів ухвалення рішень – як на національному, так і на місцевому рівнях – досі обмежений, що створює дисбаланс між очікуваннями та можливостями інституцій. Відповідно до аналізу демографічних та соціальних тенденцій, питання соціального, правового і медичного захисту ветеранів залишатимуться актуальними щонайменше кілька десятиліть. З огляду на безпекові виклики, держава має прискорити реформування сектору ветеранської політики.

Окремо гостро стоїть питання передачі функцій адміністрування пільг органам місцевого самоврядування та ефективності єдиної автоматизованої системи обслуговування ветеранів. На практиці більшість реально затребуваних державних гарантій уже виконується на місцевому рівні: фінансування знижок на комунальні послуги, безоплатного проїзду, медичного забезпечення, а також реалізація прав на житло і земельні ділянки здійснюється або повністю коштом місцевих бюджетів, або в рамках змішаних схем із частковими субвенціями.

Таким чином, із правової точки зору, базові процедури є загалом врегульованими, і перехід на місцеве адміністрування не потребуватиме суттєвих змін у законодавстві. Натомість ключові ризики стосуються уніфікації стандартів надання пільг, дотримання принципів рівності та недискримінації (ст. 24 Конституції України), а також забезпечення фінансової спроможності громад виконувати делеговані повноваження відповідно до вимог Бюджетного кодексу. Запровадження електронних систем обліку, контролю та надання пільг – потенційно ефективний інструмент для підвищення прозорості, однак він вимагає комплексного правового врегулювання: від захисту персональних даних ветеранів до створення єдиних реєстрів та інтеграції з державними інформаційними системами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: *Закон України* від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 31.10.2018 № 910. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: *Закон України* від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
4. Оновлено перелік «Доступних ліків» – тепер у списку 705 найменувань та нові напрями. Дніпропетровський обласний ЦКПХ. URL: https://dp.cdc.gov.ua/news/onovleno-perelik-dostupnyh-likiv-teper-u-spysku-705-najmenuvan-ta-novi-napryamy/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.09.2025).
5. Медичні гарантії для пацієнтів, що лікуються в госпітальх ветеранів війни: які послуги безкоштовні. *Інформаційний ресурс. Факти*. 24 Квітня 2023. URL: <https://health.fakty.com.ua/ua/novyny/medychni-garantiyi-dlya-paciyentiv-shho-likuyutsya-v-gospitalyah-veteraniv-vijny-yaki-poslugy-bezkoshtovni/> (дата звернення: 02.09.2025).
6. Майже 3,5 тисячі медзакладів уклали договори з НСЗУ у 2024 році. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3849616-majze-35-tisaci-medzakladiv-uklali-dogovori-z-nszu-u-2024-roci.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.09.2025).
7. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті на забезпечення постраждалих учасників Революції Гідності, учасників антитерористичної операції та осіб, які здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, членів сімей загиблих (померлих) таких осіб санаторно-курортним лікуванням: *Постанова Кабінету Міністрів* від 31.03.2015 №200. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.09.2025).
8. Про Реєстр осіб, які мають право на пільги: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 29.01.2003 № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.09.2025).

9. Єдиний державний реєстр ветеранів війни. URL: <https://eveteran.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2025).
10. В Україні з'явилась е-Карта послуг для ветеранів – як працює. URL: <https://armiya.novyny.live/v-ukrayini-ziavilas-e-karta-poslug-dlia-veteraniv-iak-pratsiuie-180842.html> (дата звернення: 02.09.2025).

REFERENCES

1. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 №3551-XII [Law of Ukraine on the status of war veterans, guarantees of their social protection from October 22 1993, №3551-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> [in Ukrainian].
2. Pro zatverdzhennia Voienno-medychnoi doktryny Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.10.2018 № 910 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Military Medical Doctrine of Ukraine from October 31 2018, № 910]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
3. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia : Zakon Ukrainy vid 19.10.2017 № 2168-VIII [Law of Ukraine on state financial guarantees of medical care for the population from October 19 2017, № 2168-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> [in Ukrainian].
4. Onovleno perelik «Dostupnykh likiv» – teper u spysku 705 naimenuvan ta novi napriamy. Dnipropetrovskiy oblasnyi TsKPKh [The list of «Affordable Medicines» has been updated – now the list includes 705 items and new areas. Dnipropetrovsk Regional Central Clinical Hospital]. *dp.cdc.gov.ua*. Retrieved from https://dp.cdc.gov.ua/news/onovleno-perelik-dostupnyh-likiv-teper-u-spysku-705-najmenuvan-ta-novi-napriamy/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
5. Medychni harantii dlia patsientiv, shcho likuiutsia v hospitaliakh veteraniv viiny (2023): yaki posluhy bezkoshtovni. Informatsiyni resurs [Medical guarantees for patients treated in war veterans' hospitals: which services are free. Information resource], *Fakty – Facts. health.fakty.com.ua*. Retrieved from <https://health.fakty.com.ua/ua/novyny/medychni-garantiyi-dlya-pacziyentiv-shho-likuyutsya-v-gospitalyah-veteraniv-vijny-yaki-posluga-bezkoshtovni/> [in Ukrainian].
6. Maizhe 3,5 tysiachi medzakladiv uklaly dohovory z NSZU u 2024 rotsi [Almost 3.5 thousand medical institutions signed contracts with the National Health Insurance Fund in 2024]. *www.ukrinform.ua*. Retrieved from https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3849616-majze-35-tisaci-medzakladiv-uklali-dogovori-z-nszu-u-2024-roci.html?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti na zabezpechennia postrazhdalikh uchastnykiv Revoliutsii Hidnosti, uchastnykiv antyterorystychnoi operatsii ta osib, yaki zdiisniuvaty zakhody iz zabezpechennia natsionalnoi bezpeky i oborony, vidsichi i strymuvannia zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii u Donetskii ta Luhanskii oblastiakh, chleniv simej zahyblykh (pomerlykh) takykh osib sanatorno-kurortnym likuvanniam : Postanova Kabinetu Ministriv vid 31.03.2015 №200 [Resolution of the Cabinet of Ministers on approval of the Procedure for the use of funds provided for in the state budget to provide injured participants in the Revolution of Dignity, participants in the anti-terrorist operation and persons who carried out measures to ensure national security and defense, repel and deter armed aggression of the Russian Federation in the Donetsk and Luhansk regions, family members of the deceased (deceased) such persons with sanatorium and resort treatment from March 31 2015, №200]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/200-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Pro Reiestr osib, yaki maiut pravo na pilhy : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.01.2003 №117 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the Register of Persons Entitled to Benefits from January 29 2003, № 117]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Iedynyi derzhavnyi reiestr veteraniv viiny [Unified State Register of War Veterans]. *eveteran.gov.ua*. Retrieved from <https://eveteran.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. V Ukraini z'явиyas e-Karta poslug dlia veteraniv – yak pratsiuie [An e-Card of Services for Veterans Has Appeared in Ukraine – How It Works]. *armiya.novyny.live*. Retrieved from <https://armiya.novyny.live/v-ukrayini-ziavilas-e-karta-poslug-dlia-veteraniv-iak-pratsiuie-180842.html> [in Ukrainian].

Подано до редакції 3.09.25 р.
Прийнято до друку 6.10.25 р.

УДК 351.86:004.738.5:316.774(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-94-101>

Попроцький Олександр, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Poprotsky Oleksandr, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management of the Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9221-1336>

Ярошук Ярослав, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Yaroshchuk Yaroslav, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Lecturer at the Department of Public Administration and Management Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6203-6194>

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

REFORMING THE STATE COMMUNICATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A DIGITAL SOCIETY

Анотація. У статті здійснений системний аналіз реформування державної комунікаційної політики України в умовах гібридних безпекових викликів та прискореної цифрової трансформації. Доведено, що українська модель державної комунікаційної політики нині перебуває у стані інституційного становлення та потребує системного оновлення. Ключовими проблемами залишаються фрагментарність стратегічного планування комунікацій, обмежена координація між органами влади, нерівномірний рівень цифрових компетентностей публічних службовців, а також недостатнє використання цифрових платформ для двосторонньої взаємодії з громадянами. Водночас міжнародний досвід, насамперед Європейського Союзу, країн Північної Європи та Естонії, свідчить, що комплексний, ціннісно орієнтований і технологічно підкріплений підхід до комунікаційної політики здатен суттєво підвищити ефективність публічного управління та рівень суспільної довіри.

З урахуванням найкращого світового досвіду доцільно виокремити такі конкретні шляхи реформування державної комунікаційної політики України. Ключовим пріоритетом вбачається необхідність формування єдиної загальнодержавної стратегії комунікацій, інтегрованої з політиками національної безпеки, цифрової трансформації та відкритого врядування. Ключовим пріоритетом вбачається інституційне посилення комунікаційної функції органів публічної влади шляхом створення або зміцнення професійних підрозділів стратегічних комунікацій, запровадження міжвідомчої координації за моделлю цілісного підходу уряду та чіткого розмежування відповідальності за формування й реалізацію комунікаційних рішень. Насамперед доцільним є системне підвищення цифрових і комунікаційних компетентностей публічних службовців. Крім того реформування має передбачати активне використання цифрових платформ для залучення громадян до формування та оцінювання публічної політики. Не менш важливим є розвиток системи протидії дезінформації та підвищення медіаграмотності населення. Міжнародний досвід підтверджує ефективність поєднання регуляторних механізмів, саморегулювання цифрових

платформ, державних комунікаційних кампаній і освітніх програм, спрямованих на формування критичного мислення та інформаційної стійкості суспільства.

Ключові слова: публічне управління, реформування, державна комунікативна політика, цифрове суспільства, цифровізація, цифрова демократія.

Abstract. The article systematically analyzes the reform of Ukraine's state communication policy amidst hybrid security challenges and accelerated digital transformation. The study demonstrates that the current Ukrainian model of state communication policy is in a stage of institutional formation and requires systemic renewal. Significant challenges persist, including the fragmentation of strategic communication planning, limited coordination between government bodies, uneven digital competencies among public servants, and insufficient use of digital platforms for two-way interaction with citizens. Meanwhile, international experience – particularly that of the European Union, the Nordic countries, and Estonia – indicates that a comprehensive, value-oriented, and technologically supported approach to communication policy can significantly enhance public administration efficiency and public trust.

Drawing on global best practices, the paper outlines specific pathways for reforming Ukraine's state communication policy. A primary priority is the formulation of a unified national communication strategy integrated with national security, digital transformation, and open governance policies. Furthermore, the institutional strengthening of the communication function within public authorities is essential; this can be achieved by establishing or reinforcing professional strategic communication units, introducing interagency coordination based on the «whole-of-government» approach, and clearly delineating responsibility for the formulation and implementation of communication decisions. The study also highlights the advisability of systematically enhancing the digital and communication competencies of public servants. Additionally, the reform should provide for the active utilization of digital platforms to engage citizens in policy formulation and evaluation. Finally, developing a system to counter disinformation and improving the population's media literacy is of equal importance. International experience confirms the effectiveness of combining regulatory mechanisms, self-regulation of digital platforms, state communication campaigns, and educational programs aimed at fostering critical thinking and societal information resilience.

Keywords: public administration, reform, state communication policy, digital society, digitalization, digital democracy.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, соціальних мереж і онлайн-платформ докорінно змінив способи взаємодії між державою та суспільством. Інформаційний простір став динамічним, багатоканальним і значною мірою децентралізованим, що висуває нові вимоги до формування та реалізації державної комунікаційної політики. Традиційні інструменти інформування громадян дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення відкритості, прозорості та довіри до органів публічної влади.

В умовах цифрового суспільства державна комунікація набуває стратегічного значення як інструмент демократичного врядування, залучення громадян до процесів прийняття рішень і протидії дезінформації. Для України ця проблематика має особливу вагу з огляду на гібридні загрози, інформаційні атаки, потребу у зміцненні національної стійкості та забезпеченні ефективного діалогу між владою і громадянським суспільством. Цифрові платформи водночас створюють нові можливості для швидкого поширення суспільно важливої інформації й ризики маніпуляцій громадською думкою, що потребує системного оновлення підходів до комунікаційної політики.

Реформування державної комунікаційної політики вимагає адаптації нормативно-правових, інституційних та організаційних механізмів до умов цифрової трансформації, упровадження сучасних комунікаційних стандартів, розвитку цифрових компетентностей публічних службовців та використання інноваційних інструментів взаємодії з громадянами. У цьому контексті оновлена комунікаційна політика виступає важливою передумовою підвищення ефективності публічного

управління, формування довіри до державних інституцій і забезпечення сталого демократичного розвитку України.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. У науковому середовищі проблематика формування державної комунікаційної політики та її реалізації в умовах цифровізації економіки і суспільства привертає дедалі більше уваги вітчизняних дослідників, що відображається у відповідних публікаціях і монографіях останніх років. Аналіз літератури дає підстави вважати, що існує певний корпус робіт, присвячених окремим аспектам комунікаційної політики, цифрового управління, медіапростору та інформаційної взаємодії між державою і суспільством, однак в цілому немає комплексного, системного наукового осмислення питання реформування державної комунікаційної політики України саме в контексті цифрового суспільства.

У контексті зазначеної тематики українські науковці пропонують різнобічні підходи до аналізу окремих складових політики комунікацій. Так, А. Башук у своїх роботах розглядає питання взаємодії владних інституцій із суспільством у цифровому інформаційному середовищі, акцентуючи увагу на необхідності модернізації державних комунікаційних стратегій у відповідь на технологічні виклики та зміни структури суспільної комунікації.

Важливий внесок у розуміння механізмів трансформації державної комунікації робить В. Дабіжа, зосереджуючи увагу на медіаграмотності як ключовому чиннику інформаційної стійкості суспільства в умовах дезінформаційних загроз. О. Завербний і К. Лозовська у своїх роботах акцентують увагу на нормативно-правовому забезпеченні комунікаційної політики як такого, що формує правові рамки цифрового управління. О. Михайлова та М. Побережна приділяють увагу аналізу практичних інструментів державної комунікації в цифровій сфері, включно з використанням соціальних мереж, офіційних веб-порталів та мобільних додатків для інформування громадян. Інший напрямок досліджень, представлений, зокрема, працями Г. Почепцова та Є. Романенка, стосується аналізу інформаційної безпеки та протидії інформаційним операціям у цифровому просторі. С. Чукут та інші дослідники аналізують інституційні аспекти державної комунікації, включно з проблемами координації між різними гілками влади та міжрівневою взаємодією.

Аналіз наукових публікацій дає підставу стверджувати, що дослідники приділяють значну увагу окремим аспектам державної комунікаційної політики – нормативно-правовому забезпеченню, використанню цифрових технологій, викликам інформаційних загроз, медіаграмотності та інституційній взаємодії. Разом з тим, відсутні системні дослідження, що комплексно розглядають реформування державної комунікаційної політики України саме в контексті цифрового суспільства, інтеграції цифрових технологій, стратегічного планування комунікацій, забезпечення двостороннього діалогу з громадськістю та оцінювання впливу цих процесів на якість публічного врядування. Такий науковий розрив підкреслює необхідність подальших комплексних досліджень, що поєднують теоретичні підходи з емпіричним аналізом практик і дадуть підґрунтя для формування модернізованої, ефективної державної комунікаційної політики України.

Мета статті є системний аналіз реформування державної комунікаційної політики України в умовах цифрового суспільства, виокремлення сучасних шляхів реформування державної комунікаційної політики України в умовах цифрового суспільства.

Виклад основного матеріалу. Реформування державної комунікаційної політики України у контексті становлення цифрового суспільства є складним, багатовимірним процесом, який охоплює не лише модернізацію комунікаційних каналів та інструментів, але й системні зміни в управлінській культурі, правовому забезпеченні, міжсекторній взаємодії та участі громадян у публічному діалозі. Цифрове суспільство – це соціальна формація, у якій ключову роль відіграють цифрові технології, що впливають на всі сфери суспільного життя, включно з політичними процесами, комунікаціями, політичним представленням і публічним управлінням. Цей феномен виступає не лише як технологічне нововведення, а як структурна зміна суспільних відносин, що ставить нові вимоги до державної комунікації та її здатності забезпечувати ефективний діалог із громадянами й іншими соціальними акторами [1].

У науковій літературі комунікаційна політика держави визначається як стратегічно спланований набір заходів та норм, спрямованих на управління інформаційними потоками, формування суспільних дискурсів і забезпечення зворотного зв'язку між владою і суспільством [2]. Такий підхід передбачає не лише одностороннє інформування, а й двосторонню взаємодію, що є ключовим у побудові демократичного суспільства та зміцненні довіри до публічних інститутів.

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у систему державного управління та комунікацій належить до ключових викликів сучасних держав, оскільки вона трансформує традиційні моделі взаємодії влади й суспільства, сприяє підвищенню ефективності публічних послуг, зміцненню прозорості та відкритості управлінських процесів. У науковому дискурсі поняття електронного урядування розглядається як складовий елемент цифрової трансформації державних інституцій, що здійснюється через впровадження ІКТ із метою оптимізації надання адміністративних і соціальних послуг, покращення інформаційної взаємодії між суб'єктами публічної влади та громадянами, а також забезпечення доступу до інформації незалежно від фізичного місцезнаходження отримувачів послуг [3]. При цьому електронне урядування охоплює не лише технічні аспекти, а й організаційні й правові зміни, спрямовані на забезпечення прозорості управління й участі громадян у прийнятті рішень через цифрові платформи.

У світовій практиці електронне урядування набуває стратегічного значення у контексті цифрової трансформації, оскільки воно сприяє реалізації цілей сталого розвитку, підвищенню інклюзивності та доступності державних послуг. За даними Щорічного огляду електронного уряду ООН (E-Government Survey 2024) [4], цифрове урядування продовжує розширюватися в глобальному масштабі, а інвестиції в цифрову інфраструктуру та сучасні технології сприяють покращенню показників розвитку електронного уряду в багатьох країнах світу. У цьому звіті представлено Індекс розвитку електронного уряду, який є комплексною мірою, що складається з трьох складових: надання онлайн-послуг, розвитку телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу. Цей індекс дозволяє оцінити рівень цифровізації державних послуг і порівнювати прогрес між 193 державами-членами ООН, виступаючи орієнтиром для формування та коригування національних стратегій цифрового управління [5].

Систематичне дослідження ООН також підкреслює роль цифрового урядування у досягненні Цілей сталого розвитку 2030, зокрема що стосується підвищення ефективності адміністративних послуг, зміцнення інституцій та розширення доступу громадян до участі у процесах управління. Акцент у цьому контексті робиться на використанні ІКТ як інструменту, що сприяє впровадженню прозорості, підзвітності, включеності та доступності публічних послуг [4].

У міжнародній практиці є численні приклади успішної реалізації електронного урядування. Наприклад, Естонія очолює рейтинги електронного уряду за показниками Індекс розвитку електронного уряду, значною мірою завдяки комплексним цифровим рішенням, які включають високий рівень онлайн-послуг, розвинену інфраструктуру цифрової ідентифікації та інтегровані платформи для взаємодії громадян з державою [6]. Такий підхід сприяв зменшенню бюрократії, підвищенню доступності послуг і розширенню участі громадян у публічному житті, що слугує вагомим прикладом впливу ІКТ на трансформацію взаємодії влади та суспільства.

Застосування ІКТ у державному управлінні не обмежується лише забезпеченням функції «онлайн-послуг»; воно включає також розвиток електронної участі громадян, що вимірюється додатковим індексом ООН – Індексом електронної участі, який оцінює використання цифрових платформ для обміну інформацією, консультацій та залучення громадян до формування політик і прийняття рішень. Це підкреслює, що цифрове урядування має не лише сервісну, а й демократичну складову, спрямовану на активне залучення суспільства у публічні процеси.

Інтеграція ІКТ у державне управління стимулює перехід від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, мережових і сервісно-орієнтованих структур, що дозволяє підвищити оперативність реагування на запити громадян, оптимізувати витрати та підсилити довіру до державних інститутів. Світовий досвід показує, що успішна цифрова трансформація залежить не

лише від технічних рішень, але й від політичної волі, нормативно-правового забезпечення, розвитку цифрової грамотності та інклюзивності доступу до технологій для всіх верств населення.

Таким чином, цифрове урядування виступає не лише як інструмент модернізації державного управління, але й як фундаментальний механізм зміцнення демократичних процедур та покращення якості життя громадян у цифровому суспільстві. Його впровадження забезпечує інтегровану платформу для ефективної взаємодії між владою, громадянами та бізнесом, що створює передумови для стійкого розвитку, підвищеної прозорості та підзвітності публічних інституцій.

Світовий досвід реалізації політики цифрової комунікації демонструє декілька позитивних практик, які можуть бути корисні для України:

Підхід Європейського Союзу до комунікаційної політики вирізняється складністю, багаторівневістю й інтеграцією внутрішніх і зовнішніх компонентів, що відображається у прагненні поєднати інформаційну взаємодію з громадянами, інституціями та міжнародними партнерами в єдину стратегію, спрямовану на зміцнення довіри, демократичної стійкості й суспільного консенсусу.

У ЄС комунікаційні стратегії охоплюють як внутрішню комунікацію – між інституціями Союзу і його громадянами, так і зовнішню комунікацію у відносинах із країнами-партнерами та міжнародними аудиторіями. Ця двостороння природа комунікації відповідає розумінню ролі діалогу як ключового елементу демократичного суспільства, де взаємодія між владою і громадянами не обмежується одностороннім інформуванням, а включає можливості для зворотного зв'язку, спільного формування порядку денного і партнерського вирішення суспільних викликів. Такі підходи сприяють створенню умов для форуму громадянської участі і підсилюють легітимність рішень, що ухвалюються на рівні Союзу.

Однією з центральних складових комунікаційної політики ЄС є протидія дезінформації, яка розглядається як загроза демократичним процесам, суспільній згуртованості та інформаційному просторі. Європейська Комісія та інші інституції створили нормативно-політичні механізми для боротьби з цим явищем: 2022 Кодекс практики щодо дезінформації [7; 8] представляє собою узгоджений набір стандартів для провідних онлайн-платформ, що спрямований на обмеження розповсюдження дезінформації, особливо у періоди виборчих кампаній та кризових ситуацій, і був інтегрований у рамки Акту про цифрові послуги [9] як частина механізму регулювання платформи та відповідальності їхніх учасників з 1 липня 2025 року. Цей підхід відображає комплексну політику ЄС, що поєднує регуляторні норми з добровільними стандартами та співпрацю з приватним сектором для підсилення прозорості та відповідальності у цифровому середовищі.

Важливою складовою є також моніторинг медіаповідомлень на багато мов та у різних контекстах, що дозволяє утримувати актуальну інформаційну картину та швидко реагувати на виклики, пов'язані з фейковими новинами чи інформаційними впливами. Такі інструменти, зокрема застосування автоматизованих систем для багатомовного аналізу даних, сприяють своєчасному виявленню тенденцій і потенційних загроз у медіапросторі, що важливо для узгодженої комунікації між інституціями та громадськістю.

Стратегічні ініціативи ЄС також включають підвищення медіаграмотності та цифрової компетентності громадян, що виступає необхідною умовою зміцнення інформаційної стійкості суспільства. Під медіаграмотністю розуміється здатність критично аналізувати та оцінювати зміст медіа, розрізняти якісну інформацію від маніпуляцій або помилкових даних, що є фундаментальною навичкою для активної участі в демократичному діалозі та захисту від інформаційних загроз. Європейська Комісія впроваджує проекти та фінансові механізми, спрямовані на підтримку ініціатив, що сприяють медіа- та цифровій грамотності, а також інтегрує ці компетентності у ширший контекст навчання для різних поколінь, що має підсилити здатність громадян до самостійної оцінки інформаційного контенту.

ЄС також активно розвиває інституційні ініціативи, спрямовані на координацію стратегічної комунікації у відповідь на зовнішні інформаційні виклики та маніпуляції. Прикладом є робота

Східної Страткомандної групи (East StratCom Task Force) [10], яка з 2015 року координує заходи, спрямовані на протидію дезінформаційним кампаніям, зокрема у рамках східних сусідських політик, та підтримує незалежні медіа й громадянське суспільство у країнах-партнерах з метою зміцнення інформаційної стійкості й демократичної участі.

Український контекст реформування комунікаційної політики характеризується унікальною сукупністю викликів, що зумовлені як зовнішніми загрозами, так і внутрішніми структурними проблемами. Передусім слід відзначити вплив гібридних інформаційних загроз, які поєднують кібернапади, пропаганду, маніпуляції та систематичну дезінформацію з боку держав-агресора та інших недружніх акторів. Ці загрози вимагають від державних інституцій не лише оборони інформаційної інфраструктури, а й розбудови ефективних стратегічних комунікацій для захисту національної інформаційної безпеки та формування антикрихких інформаційних середовищ – ця проблема стала складовою частиною національної безпеки в умовах цифрової трансформації України.

Поряд із зовнішніми викликами, суттєвою перешкодою на шляху реформи комунікаційної політики є цифрова нерівність, що проявляється у нерівномірному доступі до цифрової інфраструктури, якісного Інтернет-зв'язку та цифрових сервісів серед різних груп населення. Цей розрив охоплює як технічний доступ до мережі, так і різницю в цифрових навичках та здатності ефективно використовувати цифрові технології. За даними досліджень, значна частина населення України має недостатній рівень цифрових навичок, що особливо помітно серед старших вікових груп, що знижує їхню здатність брати участь у цифровому суспільстві та користуватися електронними послугами [11].

Цифровий розрив також має географічний вимір, коли доступ до високошвидкісного Інтернету та цифрових сервісів значно кращий у великих містах, тоді як сільські території та віддалені райони часто залишаються зони соціального та технологічного виключення. Ці нерівності не лише ускладнюють реалізацію цифрових комунікаційних стратегій, а й сприяють поглибленню соціальних розривів, що знижує ефективність двосторонніх комунікацій між владою та громадянами в різних регіонах країни.

Серед проблем, що стримують розвиток механізмів стратегічного планування комунікацій, є недостатня законодавча та нормативно-правова база, яка має забезпечити єдині стандарти, відповіді на інформаційні виклики та адаптацію до міжнародних практик. Хоча Україна розробляє нормативні документи в сфері цифровізації та комунікацій (зокрема урядові стратегії щодо розвитку електронних комунікацій), їхня ефективність часто обмежується обмеженими ресурсами, низьким рівнем координації між відомствами та нестачею чітких індикаторів вимірювання результатів.

Ще однією ключовою проблемою є недостатній рівень цифрових компетентностей публічних службовців, що безпосередньо впливає на здатність органів публічної влади ефективно комунікувати з різними аудиторіями через цифрові платформи. Наукові дослідження підкреслюють, що в умовах зростання кіберзагроз і залежності від цифрових каналів, цифрова грамотність і навички використання ІКТ мають бути невід'ємною складовою професійної підготовки публічних службовців. Вони включають не лише базове володіння ІКТ, а й розуміння принципів кібербезпеки, аналізу даних, електронного урядування та стратегічних комунікаційних технологій, які необхідні для управління інформаційними потоками та забезпечення якісної взаємодії з громадськістю.

Недостатній рівень цифрових компетентностей та слабка підготовка кадрів знижують оперативність і якість комунікаційних реакцій державних органів, особливо в ситуаціях кризового розвитку подій. Це ускладнює не лише ефективне інформування громадян, а й реалізацію механізмів зворотного зв'язку, коли влада повинна оперативно реагувати на запити та потреби суспільства. У результаті двостороння комунікація залишається недостатньо розвиненою, що знижує довіру до публічних інститутів та якість суспільної участі у процесах прийняття рішень.

Отже, український контекст реформування комунікаційної політики в цифрову епоху характеризується поєднанням трансформаційних можливостей і значних перешкод, серед яких особливе місце належить гібридним інформаційним загрозам, цифровій нерівності, недосконалому

стратегічному плануванню та низькому рівню цифрових компетентностей публічних службовців. Подолання цих викликів потребує системного підходу, який би включав розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності, удосконалення нормативно-правової бази й інтеграцію адаптованих міжнародних практик у сфері комунікаційної політики для зміцнення інформаційної стійкості, демократичної участі та ефективної взаємодії між владою та суспільством.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що реформування державної комунікаційної політики України в умовах цифрового суспільства є об'єктивно зумовленим процесом, що впливає з глибоких трансформацій інформаційного простору, зростання ролі цифрових технологій у публічному управлінні та посилення викликів інформаційній безпеці держави. Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що ефективна державна комунікація в сучасних умовах перестає бути допоміжною функцією органів влади й перетворюється на стратегічний інструмент демократичного врядування, формування довіри, суспільної стійкості та протидії дезінформаційним загрозам.

Українська модель державної комунікаційної політики нині перебуває у стані інституційного становлення та потребує системного оновлення. Ключовими проблемами залишаються фрагментарність стратегічного планування комунікацій, обмежена координація між органами влади, нерівномірний рівень цифрових компетентностей публічних службовців, а також недостатнє використання цифрових платформ для двосторонньої взаємодії з громадянами. Водночас міжнародний досвід, насамперед Європейського Союзу, країн Північної Європи та Естонії, свідчить, що комплексний, ціннісно орієнтований і технологічно підкріплений підхід до комунікаційної політики здатен суттєво підвищити ефективність публічного управління та рівень суспільної довіри.

З урахуванням найкращого світового досвіду доцільно виокремити такі конкретні шляхи реформування державної комунікаційної політики України. Ключовим пріоритетом вбачається формування єдиної загальнодержавної стратегії комунікацій, інтегрованої з політиками національної безпеки, цифрової трансформації та відкритого врядування. Така стратегія має ґрунтуватися на принципах двосторонності, прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян, подібно до підходу Європейського Союзу у сфері стратегічних комунікацій.

Наступним вагомим кроком має стати інституційне посилення комунікаційної функції органів публічної влади шляхом створення або зміцнення професійних підрозділів стратегічних комунікацій, запровадження міжвідомчої координації за моделлю цілісного підходу уряду та чіткого розмежування відповідальності за формування й реалізацію комунікаційних рішень.

Окремої уваги потребує системне підвищення цифрових і комунікаційних компетентностей публічних службовців. Світова практика демонструє, що успішне цифрове урядування неможливе без постійного навчання кадрів у сферах цифрової грамотності, кризових комунікацій, аналізу даних, роботи з соціальними мережами та протидії дезінформації. В Україні це потребує інтеграції відповідних модулів у систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Крім того, реформування має передбачати активне використання цифрових платформ для залучення громадян до формування та оцінювання публічної політики. Запровадження інструментів електронної участі, онлайн-консультацій, цифрових зворотних каналів і відкритих даних, за прикладом країн ЄС та ОЕСР, дозволить зміцнити двосторонню комунікацію та підвищити легітимність управлінських рішень.

Зрештою, не менш актуальним завданням є розвиток системи протидії дезінформації та підвищення медіаграмотності населення. Міжнародний досвід підтверджує ефективність поєднання регуляторних механізмів, саморегулювання цифрових платформ, державних комунікаційних кампаній і освітніх програм, спрямованих на формування критичного мислення та інформаційної стійкості суспільства.

Узагальнюючи, можна констатувати, що реформування державної комунікаційної політики України в умовах цифрового суспільства має здійснюватися як довгостроковий, системний і ціннісно орієнтований процес. Його успішна реалізація можлива за умови поєднання технологічних інновацій, інституційних змін, професійного розвитку кадрів і активної участі громадян. Адаптація

найкращих світових практик з урахуванням українських реалій створює передумови для формування сучасної, ефективною та стійкої комунікаційної політики, здатної зміцнити демократичне врядування та довіру до держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова М.Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. міжнародний досвід реалізації програм та стратегій цифровізації. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. № 2. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267>
2. Шегина Л. Комунікаційна політика країн Європейського Союзу: корисний досвід для України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175>
3. Кіях Д. Електронне урядування в умовах розвитку цифрового суспільства. URL: <https://vestnikzgia.com.ua/article/view/189099?utm.com>
4. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024?utm.com>
5. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index?utm.com>
6. Estonia is at the top of the United Nations e-government ranking. URL: <https://e-estonia.com/estonia-is-at-the-top-of-the-un-e-government-ranking/?utm.com>
7. A strengthened EU Code of Practice on Disinformation. URL: https://commission.europa.eu/topics/countering-information-manipulation/strengthened-eu-code-practice-disinformation_en?utm.com
8. The 2022 Code of Practice on Disinformation. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation?utm.com>
9. The Digital Services Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act>
10. EEAS Strategic Communication Task Forces. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/eeas-strategic-communication-task-forces_en?s=2803
11. Bridging the Digital Divide in Ukraine: A human-centric approach. URL: <https://www.undp.org/ukraine/blog/bridging-digital-divide-ukraine-human-centric-approach?utm.com>

REFERENCES

1. Khaustova, M.H. (2022), Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva. mizhnarodnyi dosvid realizatsii proham ta stratehii tsyfrovizatsii [State policy in the context of the digitalization of society. International experience in the implementation of programs and strategies for digitalization]. *Elektronne naukove vydannia «Analitichno-porivnialne pravoznavstvo» – Electronic scientific publication «Analytical and comparative jurisprudence»*, № 2, URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261881/258267> [in Ukrainian].
2. Shehyna, L. (2024), Komunikatsiina polityka krain Yevropeiskoho Soiuzu: korysnyi dosvid dla Ukrainy [Communication policy of the European Union countries: useful experience for Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state building*, № 31, URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175> [in Ukrainian].
3. Kiiakh, D. (2019), Elektronne uriaduvannia v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Electronic governance in the context of the development of a digital society], URL: <https://vestnikzgia.com.ua/article/view/189099?> [in Ukrainian].
4. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> [in English].
5. E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> [in English].
6. Estonia is at the top of the United Nations e-government ranking. URL: <https://e-estonia.com/estonia-is-at-the-top-of-the-un-e-government-ranking> [in English].
7. A strengthened EU Code of Practice on Disinformation. URL: https://commission.europa.eu/topics/countering-information-manipulation/strengthened-eu-code-practice-disinformation_en [in English].
8. The 2022 Code of Practice on Disinformation. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation> [in English].
9. The Digital Services Act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act> [in English].
10. EEAS Strategic Communication Task Forces. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/eeas-strategic-communication-task-forces_en?s=2803 [in English].
11. Bridging the Digital Divide in Ukraine: A human-centric approach. URL: <https://www.undp.org/ukraine/blog/bridging-digital-divide-ukraine-human-centric-approach> [in English].

Подано до редакції 25.09.25 р.
Прийнято до друку 29.10.25 р.

УДК 351:338.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-102-109>

Пукір Деніс, аспірант Національного
аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Pukir Denis, graduate student at
M.E. Zhukovsky National Aerospace
University «Kharkiv Aviation Institute»

ORCID ID: : <https://orcid.org/0009-0007-3368-0582>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ В УКРАЇНІ

STRATEGIC PLANNING OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY DURING THE PERIOD OF POST-WAR DEVELOPMENT IN UKRAINE

Анотація. У статті здійснений системний аналіз стратегічного планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови в Україні. Зазначено, що стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови України постає як ключовий інструмент забезпечення відновлення, модернізації та довгострокової стійкості суспільно-економічної системи. Йдеться не лише про відновлення зруйнованої інфраструктури, а й про формування нових підходів до розвитку, що враховують глобальні тенденції, європейську інтеграцію та внутрішні соціальні потреби. Обґрунтовано, що стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови в Україні має багаторівневу та поетапну структуру. Перший етап – діагностичний етап (оцінка потреб і ресурсів). Другий етап – визначення стратегічних цілей і пріоритетів. Третій етап – розроблення сценаріїв і вибір моделі розвитку. Четвертий етап – формування програмно-цілевих документів. П'ятий етап – інституціоналізація та координація. Шостий етап – реалізація програм і політик. Сьомий етап – моніторинг, оцінювання та коригування. Етапи стратегічного планування утворюють цілісну систему, яка поєднує аналітику, цілевизначення, нормативну й інституційну базу, фінансове та партнерське забезпечення, практичну реалізацію і контроль. Їхня послідовність відображає логіку руху від діагностики до результатів, а взаємопов'язаність забезпечує безперервність процесу і його адаптивність у динамічних умовах післявоєнного розвитку. Таким чином, стратегічне планування державної соціально-економічної політики в Україні у період післявоєнної розбудови є не лише технічним інструментом управління, а й концептуальною рамкою для формування нового соціального контракту між державою, суспільством і міжнародними партнерами. Воно повинно спиратися на цінності сталого розвитку, враховувати інтереси вразливих груп населення та одночасно створювати умови для модернізації економіки, що у підсумку забезпечить не лише відновлення, а й довготривалу конкурентоспроможність України на глобальному рівні.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне планування, стратегічне управління, післявоєнне відновлення, соціально-економічна політика, фінансова політика, економічна політика, соціальна політика.

Abstract. The article provides a systematic analysis of strategic planning of state socio-economic policy during the period of post-war development in Ukraine. The author notes that strategic planning of state socio-economic policy during the period of post-war development of Ukraine appears as a key tool for ensuring the restoration, modernization and long-term sustainability of the socio-economic system. It is not only about the restoration of destroyed infrastructure, but also about the formation of new approaches to development that take into account global trends, European integration and internal social needs. The article substantiates that strategic planning of state socio-economic policy during the period of post-war development in Ukraine has a multi-level and phased structure. The first stage is the diagnostic stage

(assessment of needs and resources). The second stage is the definition of strategic goals and priorities. The third stage is the development of scenarios and the choice of a development model. The fourth stage is the formation of program-target documents. The fifth stage is institutionalization and coordination. The sixth stage is the implementation of programs and policies. The seventh stage is monitoring, evaluation and adjustment. The stages of strategic planning form a holistic system that combines analytics, goal setting, regulatory and institutional framework, financial and partnership support, practical implementation and control. Their sequence reflects the logic of movement from diagnostics to results, and their interconnectedness ensures the continuity of the process and its adaptability in the dynamic conditions of post-war development. Thus, strategic planning of state socio-economic policy in Ukraine during the period of post-war reconstruction is not only a technical management tool, but also a conceptual framework for the formation of a new social contract between the state, society and international partners. It should be based on the values of sustainable development, take into account the interests of vulnerable groups of the population and at the same time create conditions for modernization of the economy, which will ultimately ensure not only recovery, but also long-term competitiveness of Ukraine at the global level.

Keywords: public administration, strategic planning, strategic management, post-war recovery, socio-economic policy, financial policy, economic policy, social policy.

Постановка проблеми. Стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови набуває особливого значення, адже саме від його якості залежить здатність країни швидко відновити зруйновані території, забезпечити стабільність суспільства й створити підґрунтя для довгострокового розвитку. В умовах масштабних людських, економічних та інфраструктурних втрат Україна потребує чіткої, системної та науково обґрунтованої моделі ухвалення рішень, яка дозволить оптимально використовувати ресурси, координувати дії державних і місцевих органів влади, міжнародних партнерів та бізнесу.

Комплексне планування є необхідною умовою для запуску стійких реформ, оновлення економіки на інноваційних засадах, посилення інституційної спроможності державного управління та зменшення соціальних дисбалансів. Воно забезпечує прогнозованість державної політики, формує довіру суспільства і міжнародних інвесторів, дозволяє запобігати ризикам та швидко реагувати на виклики, пов'язані з безпековою ситуацією та глобальними тенденціями.

У період післявоєнної відбудови стратегічне бачення розвитку дає можливість не лише відновити довоєнний рівень життя, а й перейти на якісно новий формат управління, орієнтований на стійкість, конкурентоспроможність, соціальну справедливість та інтеграцію у європейський простір. Саме тому ефективне стратегічне планування виступає ключовим механізмом формування майбутнього України у найближчі десятиліття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування державної соціально-економічної політики, у тому числі у повоєнній відбудові проаналізовані в деяких публікаціях, зокрема таких авторів як Т. Буй, Л. Ваганова, М. Кизим, Л. Козловська, Т. Куранда, А. Магомедов, О. Мантур-Чубата, І. Новікова, О. Охріменко, Т. Писаренко, Р. Попов, О. Ткаченко, М. Трещов та ін.

Метою статті є системний аналіз стратегічного планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови в Україні.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови України постає як ключовий інструмент забезпечення відновлення, модернізації та довгострокової стійкості суспільно-економічної системи. Йдеться не лише про відновлення зруйнованої інфраструктури, а й про формування нових підходів до розвитку, що враховують глобальні тенденції, європейську інтеграцію та внутрішні соціальні потреби. За умов масштабних руйнувань економіки та соціальної сфери критично важливим є застосування концепцій стратегічного управління, які дозволяють синхронізувати коротко- і довгострокові цілі, визначати пріоритети державної політики та забезпечувати їхню реалізацію через інституційно закріплені механізми.

У післявоєнний період стратегічне планування набуває системного характеру, оскільки поєднує відновлювальну, стабілізаційну та інноваційну функції. Відновлювальна функція полягає у відбудові критичної інфраструктури, промисловості, житлового фонду та соціальних інститутів. Стабілізаційна спрямована на подолання економічної рецесії, зниження рівня безробіття, відновлення платоспроможності населення та фінансової системи. Інноваційна функція передбачає переорієнтацію економіки на принципи «зеленого» переходу, цифровізації та інтеграції у європейський простір. У цьому контексті варто підкреслити, що сучасні дослідження доводять ефективність інтегрованих стратегій розвитку, які спираються на принципи сталого розвитку та багаторівневого врядування [1].

Особливість стратегічного планування державної соціально-економічної політики в післявоєнний період полягає в необхідності жорсткого, але гнучкого балансування між нагальними внутрішніми соціальними потребами та зовнішніми очікуваннями міжнародних партнерів і донорів. Цей баланс не є лише технічною задачею розподілу ресурсів; він має політичний, інституційний і морально-етичний вимір, оскільки від нього залежить легітимність держави в очах громадян, ефективність відновлення і можливість отримання масштабного міжнародного фінансування. В літературі з питань післяконфліктного відновлення підкреслюється, що реконструкція завжди поєднує економічні, соціальні та політичні виміри, і успіх відновлення значною мірою визначається здатністю уряду поєднати короткострокову допомогу з довгостроковими перетвореннями [2].

З внутрішнього боку, формування соціально-економічної політики має пріоритизувати комплексні заходи соціального захисту, орієнтовані на вразливі групи – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сім'ї загиблих і поранених, а також осіб, які втратили засоби до існування. Практичні інструменти включають таргетовані грошові трансфери, тимчасові програми зайнятості та громадських робіт, житлові програми (тимчасове та довгострокове відновлення житла), відновлення соціальних послуг (охорона здоров'я, освіта, соціальні служби), ментальне та соціальне супроводження постраждалих груп. Водночас ці заходи повинні бути спроектовані з урахуванням фінансової сталості та мінімізації ризиків створення довготривалих фіскальних зобов'язань без чітких джерел фінансування; у практиці Міжнародних фінансових організацій і донорських ініціатив також наголошується на необхідності прозорих процедур верифікації виплат та контролю за витратами, особливо у секторах охорони здоров'я та соціальної допомоги.

Зовнішні партнери – насамперед, Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), інституції Європейського Союзу та двосторонні донори – надають фінансову підтримку, але водночас висувають очікування щодо впровадження структурних реформ: посилення прозорості і підзвітності, реформування системи державних фінансів та публічних закупівель, боротьби з корупцією, удосконалення регуляторного середовища для бізнесу та створення умов для конкурентоспроможного відновлення. Умовність надання ресурсів (умови фінансування) часто охоплює вимоги до макроекономічної стійкості, проведення судової та адміністративної реформ, а також впровадження систем управління проєктами з прозорою системою відбору та моніторингу. З огляду на масштаби потреб у відновленні та реконструкції, координація між фінансовими інституціями і погодження реформ із програмами підтримки стають критично важливими [3].

Ці два вектори – соціальний захист і структурні реформи – створюють низку методологічних і практичних дилем: по-перше, питання послідовності (секвенування) реформ – швидкі фіскальні корекції або скорочення субсидій без надійних компенсаторних механізмів посилюють соціальну вразливість і можуть підривати суспільну підтримку реформ; по-друге, питання таргетування допомоги – універсальні програми дають швидкий ефект, але можуть бути дорогими та менш ефективними з погляду адресності, тоді як таргетовані інтервенції потребують дієвих систем реєстрації й ідентифікації отримувачів (що в умовах переміщення населення є складним завданням); по-третє, необхідність поєднання короткострокових заходів соціального характеру з довгостроковими інституційними реформами вимагає запровадження механізмів «фазування» умовності – тобто поетапного виконання зобов'язань, синхронізованого з досягненням соціально

значимих результатів. Наукові й практичні дослідження пропонують модель, за якої паралельно з обов'язковими структурними змінами впроваджуються компенсаторні та захисні заходи для найбільш уражених категорій населення, що знижує політичні та соціальні ризики реформ [2].

Інституційна організація процесу відновлення та координація донорів відіграють ключову роль у забезпеченні збалансованості політики. Практичні механізми включають створення централізованих платформ координації (національні агентства або міжвідомчі ради з відновлення), єдиних реєстрів і «єдиного проєктного пулу» для відбору пріоритетних проєктів, прозорих процедур публічних закупівель і супровідних аудиторських механізмів, а також мультидонорських трастових фондів, що дозволяють поєднувати технічну допомогу і фінансування. Координація має забезпечувати узгодження стратегічних цілей (відбудова інфраструктури, відновлення соціальних послуг, економічна трансформація) з джерелами фінансування і вимогами донорів так, щоб уникнути дублювання і забезпечити простежуваність результатів. Для цього міжнародні ініціативи пропонують механізми програмного фінансування та спеціалізовані фонди, які синхронізують фінансові потоки з національною стратегією відновлення.

Контроль, підзвітність і моніторинг є технічною платформою, що дозволяє поєднати соціальні інтервенції з умовністю реформ. Ефективні практики включають: обов'язкові незалежні ревізії і аудити програм (з оприлюдненням результатів), розвиток електронних систем реєстрації отримувачів допомоги й e-procurement (електронні публічні закупівлі), відкрите звітування про використання коштів у режимі open-data, а також створення механізмів зворотного зв'язку від громадян і громадянського суспільства. Така прозорість підвищує довіру донорів і водночас мінімізує корупційні ризики, що є однією з центральних умов доступу до масштабного багатостороннього фінансування та інвестицій. Практичні приклади підтверджують, що поєднання адміністративних реформ із системами зовнішнього та внутрішнього контролю значно підвищує ефективність витрачання ресурсів на соціальний захист і відбудову [4].

Змістовне наповнення стратегічного планування в сфері державної соціально-економічної політики у післявоєнний період має базуватися на трьох взаємопов'язаних принципах – інклюзивності, стійкості та партнерства – оскільки лише синергія цих підходів дозволяє поєднати невідкладні гуманітарно-соціальні потреби з довгостроковими перетвореннями економіки та інституцій. Масштаб руйнувань і обсяг необхідних інвестицій у відновлення вимагають, з одного боку, спрямованих соціальних інтервенцій для захисту вразливих категорій, а з іншого – системних змін, які підвищують конкурентоспроможність та стійкість національної економіки; тому стратегія має бути одночасно адресною, програмно скоординованою й орієнтованою на довготривалі результати [5].

Інклюзивність у контексті післявоєнного планування означає системне залучення широкого кола учасників – центральних і місцевих органів влади, бізнесу, громадянського суспільства, професійних асоціацій, академічної спільноти та міжнародних організацій – до процесу визначення пріоритетів, проєктування інтервенцій та моніторингу їх реалізації. Практично це вимагає здійснення картування зацікавлених сторін, організації багаторівневих консультаційних механізмів (громадські слухання, робочі групи, партнерські платформи), включення представників уразливих груп (ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих) до процедур прийняття рішень та забезпечення гендерно-чутливого підходу в програмах відновлення. Інклюзивність підвищує легітимність політики, дозволяє точніше ідентифікувати реальні потреби й зменшує ризики соціального опору реформам, що є критично важливим для успішної імплементації відновлювальних програм [6].

Стійкість як принцип стратегічного планування охоплює екологічний, економічний і соціальний виміри. Екологічна складова передбачає «будувати краще» – впроваджувати реконструкцію інфраструктури з урахуванням енергоефективності, зменшення викидів і кліматичної адаптації; економічна – спрямувати відновлення на диверсифікацію виробництва, розвиток локальних ланцюгів доданої вартості та стимулювання малого й середнього підприємництва; соціальна – забезпечити відновлення доступу до базових послуг (охорона здоров'я, освіта,

соціальний захист) з урахуванням тривалого функціонування системи. На рівні енергетики прагнення до енергетичної незалежності має спиратися на поєднанні відновлюваних джерел енергії, децентралізованих систем генерації та підвищенні стійкості розподільних мереж – підхід, що водночас знижує вразливість до зовнішніх шоків і сприяє «зеленому» відновленню [7].

Забезпечення продовольчої безпеки та відновлення аграрного сектору також має становити центральну складову принципу стійкості. Відновлення робочих місць у сільській місцевості, відновлення доступу до насіння, добрив і логістики, реконструкція складських потужностей та розвиток локальних продовольчих систем зменшують залежність від імпортних ланцюгів і підвищують стійкість громад. Комплексний підхід до продовольчої безпеки включає оцінку ризиків, підтримку аграрних підприємств, таргетовані програми для найвразливіших домогосподарств і заходи з відновлення експортних ланцюгів, зважаючи на роль України в регіональній продовольчій безпеці [8].

Партнерство реалізується через координацію дій держави та міжнародних донорів, узгодження національної стратегії відновлення з програмами технічної й фінансової підтримки, а також через створення механізмів спільного фінансування і програмної координації. Пулінг ресурсів (мультидонорні трастові фонди), програмне фінансування, погоджені системи моніторингу результатів і чітка секвенція умов (поетапна умовність) дозволяють забезпечити синхронізацію вимог донорів із національними пріоритетами та зменшити адміністративне навантаження на бенефіціарів. Водночас міжнародні партнери часто висувають вимоги до макроекономічної стабільності, реформ у сфері публічних фінансів і публічних закупівель, протидії корупції та підвищення прозорості, що робить координацію і погодження політик ключовим інструментом для залучення масштабного фінансування.

Операційна імплементація принципів інклюзивності, стійкості й партнерства потребує конкретних інструментів управління: інституційні платформи координації (міжвідомчі ради, національні агентства відновлення) з чіткими мандатами; єдині реєстри проєктів і бенефіціарів, цифрові системи ідентифікації та реєстрації одержувачів допомоги; програмне фінансування і мультидонорські фонди для узгодженого розподілу ресурсів; системи моніторингу і оцінювання з відкритим звітуванням і незалежними аудитами; інструменти соціального захисту, які поєднують тимчасові грошові трансфери, програми оплачуваної громадської праці та програми професійної перепідготовки з метою уникнення хронізації фіскальних зобов'язань. Такі комплекси заходів втілюють принцип «захист при трансформації», коли короткострокові компенсаційні програми супроводжують структурні перетворення.

Важливою складовою стратегічного планування є просторовий вимір відновлення. Територіальна диференціація наслідків війни вимагає адаптованих стратегій для різних регіонів: для прифронтових територій першочерговими стають заходи безпеки та базове відновлення інфраструктури, тоді як для відносно стабільних регіонів – стимулювання інноваційної діяльності, розвиток інвестиційного клімату та підтримка підприємництва. Впровадження принципів децентралізації в умовах післявоєнної розбудови створює додаткові можливості для локалізації стратегій розвитку та посилення ролі органів місцевого самоврядування.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегічне планування післявоєнної політики має включати механізми моніторингу та оцінювання результативності, що дозволяє коригувати програми відповідно до динаміки внутрішніх і зовнішніх умов [9]. Для України це особливо актуально у контексті інтеграції до Європейського Союзу, де прозорість і результативність стратегічних документів визначають рівень доступу до фінансових ресурсів.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що стратегічне планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови в Україні має багаторівневу та поетапну структуру. Кожен етап виконує специфічні завдання, але водночас інтегрований у єдину логіку відновлення та довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати оперативні заходи, спрямовані на подолання наслідків війни, з інституційними реформами та системною модернізацією.

1. Діагностичний етап (оцінка потреб і ресурсів). Цей етап передбачає всебічний аналіз стану економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інституцій після завершення активної фази воєнних дій. Він включає оцінку масштабів руйнувань, визначення найбільш постраждалих регіонів, розрахунок обсягів необхідних інвестицій, а також виявлення вразливих соціальних груп. Для цього використовуються як національні статистичні дані, так і незалежні міжнародні оцінки, що забезпечує об'єктивність і достовірність. На цьому етапі формується аналітична база для подальшого стратегічного планування, яка визначає ключові проблеми та ризики.
2. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів. Після оцінки потреб відбувається формування системи цілей державної політики. Йдеться про визначення пріоритетів відновлення – забезпечення соціального захисту постраждалого населення, відбудову інфраструктури, відновлення економічної активності, зміцнення енергетичної незалежності, гарантування продовольчої безпеки та розвиток людського капіталу. Цілі формулюються у вигляді конкретних орієнтирів, які відповідають принципам сталого розвитку та європейської інтеграції. Важливо, щоб вони мали чітко вимірюваний характер і могли бути оцінені в процесі реалізації.
3. Розроблення сценаріїв і вибір моделі розвитку. На цьому етапі готуються кілька варіантів розвитку з урахуванням можливих внутрішніх і зовнішніх умов: сценарій швидкого відновлення за умов масштабної міжнародної допомоги; сценарій поступового зростання при обмежених ресурсах; сценарій змішаного типу, що враховує як зовнішню підтримку, так і внутрішню мобілізацію ресурсів. Вибір оптимальної моделі розвитку здійснюється з урахуванням соціальної прийнятності, фінансових можливостей і відповідності стратегічним пріоритетам.
4. Формування програмно-цільових документів. Цей етап передбачає розробку національної стратегії післявоєнного відновлення та конкретних державних цільових програм. Документи включають визначення завдань, інструментів їх досягнення, джерел фінансування, термінів реалізації та відповідальних виконавців. Важливо, щоб вони мали інтегрований характер і узгоджувалися з міжнародними рамковими програмами (наприклад, ініціативами ЄС, Світового банку, Програми розвитку ООН).
5. Інституціоналізація та координація. На цьому етапі створюються або посилюються інституції, які відповідають за реалізацію стратегічного плану. Йдеться про органи державної влади, координаційні ради, спеціальні агентства з відновлення та механізми взаємодії з місцевим самоврядуванням. Важливим завданням є забезпечення прозорості, підзвітності та координації дій між усіма стейкхолдерами – державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними донорами.
6. Реалізація програм і політик. Реалізаційний етап охоплює впровадження конкретних проєктів відбудови та соціально-економічних реформ. Серед ключових напрямів – реконструкція житлового фонду та транспортної інфраструктури, підтримка малого і середнього бізнесу, запровадження програм соціального захисту для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, інвестиції у відновлювану енергетику та цифрову інфраструктуру. Реалізація має відбуватися поетапно, з урахуванням пріоритетності потреб та можливостей фінансування.
7. Моніторинг, оцінювання та коригування. Останній етап передбачає постійний контроль за виконанням стратегічних програм, оцінку ефективності їх реалізації та внесення коректив відповідно до нових викликів. Для цього застосовуються системи індикаторів результативності, регулярні незалежні аудити, публічне звітування, а також механізми зворотного зв'язку з громадськістю. Це дозволяє підвищити прозорість процесів і своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх умов.

Узгоджена реалізація цих етапів створює основу для стійкого розвитку, зміцнює соціальну довіру до держави та сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу України як держави, що здатна до ефективного відновлення і модернізації (рис. 1).

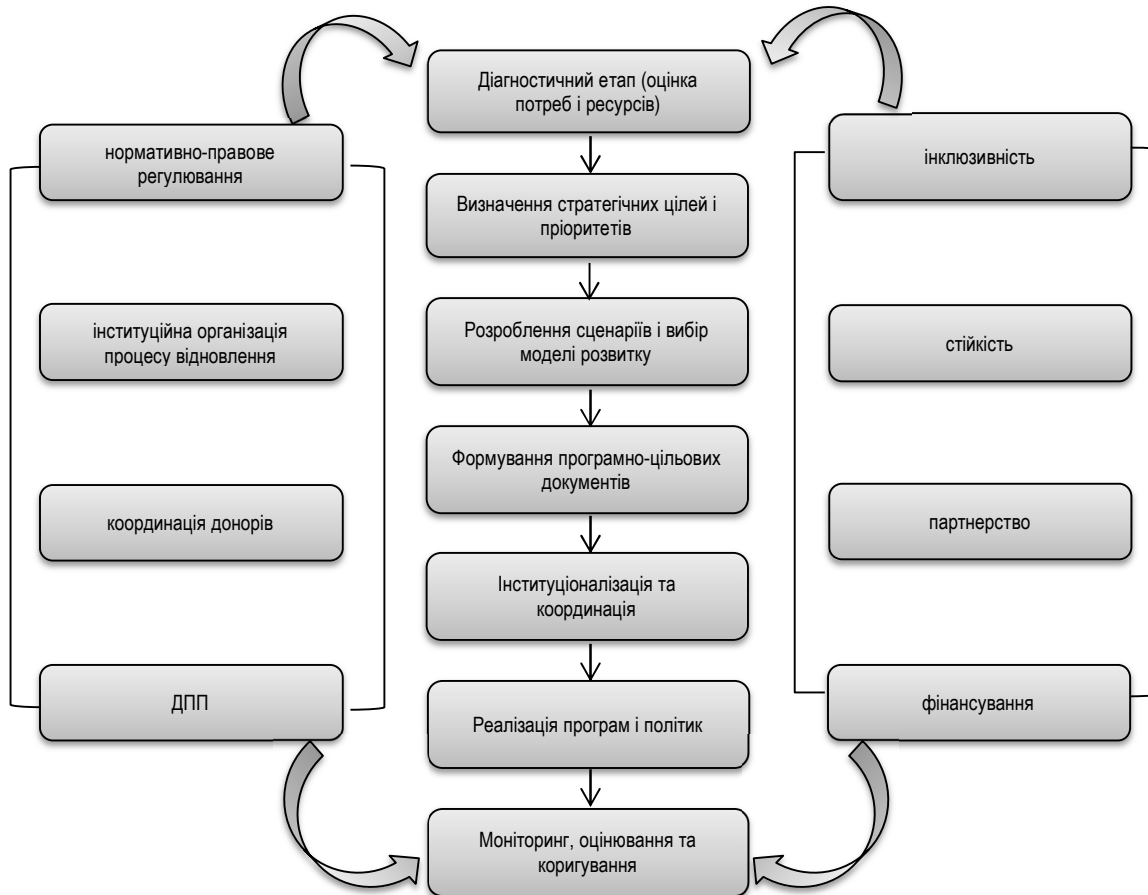


Рис. 1. Етапи стратегічного планування державної соціально-економічної політики у період післявоєнної розбудови

Етапи стратегічного планування утворюють цілісну систему, яка поєднує аналітику, цілевизначення, нормативну й інституційну базу, фінансове та партнерське забезпечення, практичну реалізацію і контроль. Їхня послідовність відображає логіку руху від діагностики до результатів, а взаємопов'язаність забезпечує безперервність процесу і його адаптивність у динамічних умовах післявоєнного розвитку.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що стратегічне планування державної соціально-економічної політики в Україні у період післявоєнної розбудови є не лише технічним інструментом управління, а й концептуальною рамкою для формування нового соціального контракту між державою, суспільством і міжнародними партнерами. Воно повинно спиратися на цінності сталого розвитку, враховувати інтереси вразливих груп населення та одночасно створювати умови для модернізації економіки, що у підсумку забезпечить не лише відновлення, а й довготривалу конкурентоспроможність України на глобальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html?utm (дата звернення: 12.08.2025).
2. Samir Makdissi, Raimundo Soto. Economic Agenda for Post-Conflict Reconstruction. URL: https://erf.org.eg/app/uploads/2020/08/1598531136_133_452682_1395.pdf?utm.com (дата звернення: 12.08.2025).
3. IMF Executive Board Completes the Seventh Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff?utm.com> (дата звернення: 12.08.2025).
4. World Bank: Ukraine relief, recovery, reconstruction and reform trust fund. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099430504172540289/pdf/IDU-27384831-502e-466d-907e-d497bdd5132d.pdf?utm.com> (дата звернення: 12.08.2025).
5. UNDP: Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment?utm.com> (дата звернення: 12.08.2025).
6. Swithern S., Schreiber D. ordination across the HumanitarianDevelopment-Peace Nexus", OECD Development Co-operation. Co-Working Papers. 2023. No. 113. OECD Publishing, Paris.

7. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. A roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/b9124406-5b8b-444f-8b20-c4fc22a9221e/EmpoweringUkraineThroughaDecentralisedElectricitySystem.pdf?utm.com> (дата звернення: 12.08.2025).
8. FAO. 2023. Ukraine: Response programme, January–December 2023 – Restoring food systems and protecting food security in Ukraine. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc4655en>.
9. Bohle D., Greskovits B. Post-crisis transformations in Eastern Europe. Cambridge University Press, 2022.

REFERENCES

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html?utm [in English].
2. Samir Makdissi, & Raimundo Soto. Economic Agenda for Post-Conflict Reconstruction. erf.org.eg. Retrieved from https://erf.org.eg/app/uploads/2020/08/1598531136_133_452682_1395.pdf?utm.com [in English].
3. IMF Executive Board Completes the Seventh Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility for Ukraine. www.imf.org. Retrieved from <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/03/28/pr25081-ukraine-imf-completes-the-7th-rev-of-the-extended-arrangement-under-the-eff?utm.com> [in English].
4. World Bank: Ukraine relief, recovery, reconstruction and reform trust fund. documents1.worldbank.org. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099430504172540289/pdf/IDU-27384831-502e-466d-907e-d497bdd5132d.pdf?utm.com> [in English].
5. UNDP: Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. www.undp.org. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/publications/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment?utm.com> [in English].
6. Swithern, S., & Schreiber, D. (2023). Ordination across the HumanitarianDevelopment-Peace Nexus”, OECD Development Co-operation. *Co-Working Papers*, 113. OECD Publishing, Paris [in English].
7. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. A roadmap for Ukraine's increased use of distributed energy resources towards 2030. iea.blob.core.windows.net. Retrieved from <https://iea.blob.core.windows.net/assets/b9124406-5b8b-444f-8b20-c4fc22a9221e/EmpoweringUkraineThroughaDecentralisedElectricitySystem.pdf?utm.com> [in English].
8. FAO. 2023. *Ukraine: Response programme, January–December 2023 – Restoring food systems and protecting food security in Ukraine*. Rome. <https://doi.org/10.4060/cc4655en> [in English].
9. Bohle, D., & Greskovits, B. (2022). *Post-crisis transformations in Eastern Europe*. Cambridge University Press [in English].

Подано до редакції 14.08.25 р.
Прийнято до друку 15.09.25 р.

УДК 354:336.025

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-110-116>

Слободян Олександр, кандидат наук з державного управління, докторант Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Slobodyan Alexander, Phd in Public Administration, Doctoral student at National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4833-0730>

**ПУБЛІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УКРАЇНІ:
ВІД ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

**PUBLIC REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN UKRAINE:
FROM INFORMATIZATION TO DIGITIZATION**

Анотація. Проведено комплексний аналіз еволюції публічного регулювання розвитку регіонів України крізь призму переходу від інформатизації до цифровізації. Обґрунтовано, що сучасна парадигма публічного управління на регіональному рівні ґрунтується на багаторівневості, мережевій взаємодії, партнерстві та використанні інноваційних цифрових інструментів, які трансформують регіон у відкриту, адаптивну соціально-економічну систему. Систематизовано ключові етапи розвитку електронного урядування в Україні – від створення інформаційних ресурсів й інтерактивних вебсайтів до формування інтегрованих цифрових порталів і єдиної цифрової системи державного управління. З'ясовано, що ці процеси мають нормативно-правове підґрунтя та відображають поступовий і логічний перехід державної політики від інформатизації до повномасштабної цифрової трансформації.

Особливу увагу приділено аналізу правових документів, які визначили цифровий вектор розвитку публічного управління та регіональної політики, зокрема Закону України «Про національну програму інформатизації», концепцій розвитку інформаційного суспільства, цифрової економіки та цифрового порядку денного України.

Акцентовано на ролі євроінтеграційних процесів і гармонізації законодавства з нормами ЄС у формуванні сучасної моделі цифрового врядування. Розкрито інституційні засади реалізації цифрової трансформації в контексті реалізації Україною її інтеграційних прагнень.

Крім того, охарактеризовано діяльність ключових органів публічного управління та інструменти оцінювання цифрового розвитку регіонів в Україні. Установлено, що визначальне місце посідає Мінцифри, який до того ж запровадив індекс цифрової трансформації регіонів і громад. Водночас окреслено основні виклики цифрових перетворень, зокрема кадрові, інфраструктурні, фінансові та безпекові, подолання яких є передумовою підвищення ефективності публічного регулювання та сталого розвитку регіонів України.

Ключові слова: публічне регулювання, розвиток регіонів, інформатизація, інноватизація, цифровізація, цифрові технології, законодавство, періодизація.

Abstract. A comprehensive analysis of the evolution of public regulation of the development of regions of Ukraine through the prism of the transition from informatization to digitalization has been conducted. It is substantiated that the modern paradigm of public administration at the regional level is based on multilevelness, network interaction, partnership and the use of innovative digital tools that transform the region into an open, adaptive socio-economic system. The key stages of the development of e-government in Ukraine have been systematized - from the creation of information resources and interactive websites to the formation of integrated digital portals and a single digital system of public

administration. It has been found that these processes have a regulatory and legal basis and reflect the gradual and logical transition of state policy from informatization to full-scale digital transformation.

Particular attention is paid to the analysis of legal documents that have determined the digital vector of the development of public administration and regional policy, in particular the Law of Ukraine "On the National Program of Informatization", concepts for the development of the information society, digital economy and the digital agenda of Ukraine.

The role of European integration processes and harmonization of legislation with EU norms in the formation of a modern model of digital governance is emphasized. The institutional principles of implementing digital transformation in the context of Ukraine's implementation of its integration aspirations are revealed.

In addition, the activities of key public administration bodies and tools for assessing the digital development of regions in Ukraine are characterized. It is established that the Ministry of Digital Affairs plays a decisive role, which also introduced the digital transformation index of regions and communities. At the same time, the main challenges of digital transformation are outlined, in particular, personnel, infrastructure, financial and security, overcoming which is a prerequisite for increasing the efficiency of public regulation and sustainable development of the regions of Ukraine.

Keywords: public regulation, regional development, informatization, innovation, digitalization, digital technologies, legislation, periodization.

Постановка проблеми. Трансформація публічного регулювання у сфері регіонального розвитку в Україні відбувається в умовах глибоких структурних змін, зумовлених процесами децентралізації, європейської інтеграції, воєнними викликами та глобальною цифровою трансформацією. У цих умовах інформація та цифрові технології стають ключовими ресурсами управління, а здатність органів публічної влади ефективно їх використовувати визначає рівень соціально-економічного розвитку регіонів та їхню стійкість до криз.

Еволюція публічного регулювання розвитку регіонів в Україні пройшла шлях від фрагментарної інформатизації управлінських процесів до поступового впровадження цифровізації як комплексного управлінського підходу. Водночас цифровізація не зводиться до автоматизації або використання інформаційних систем, а передбачає глибоку зміну управлінської логіки, інституційних механізмів і взаємодії між владою, бізнесом та громадянами. Усе це підкреслює важливість проведення комплексних наукових досліджень щодо визначення особливостей реалізації публічного регулювання у сфері регіонального розвитку в умовах наростання ролі цифровізації та її технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційні, правові, фінансово-економічні, ресурсні, інформаційні та інші аспекти, які формують основу розвитку регіонів, є предметом досліджень В. Баштанника, Р. Бенедикса, П. Блау, К. Бредлі, З. Бурик, С. Валтон, С. Квітки, Дж. Коммонса, А. Короля, Р. Коуза, С. Ліпсета, Р. Лукиши, В. Луняка, О. Матвеевої, Ю. Микитюк, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Помази-Пономаренко, Г. Річардсона, А. Халецької та ін. [2; 3; 4; 6; 7; 8]. У той же час, актуалізується роль цифрових технологій у сфері регіонального розвитку, що вимагає конкретизації ролі та місця вказаних технологій у забезпеченні поступальності такого розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей розвитку публічного регулювання розвитку регіонів в Україні з позиції співвіднесення інформатизації та цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Публічне регулювання розвитку регіонів традиційно розглядається як система цілеспрямованого впливу держави та органів місцевого самоврядування на соціально-економічні процеси з метою вирівнювання територіальних диспропорцій, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку [3; 7; 8]. У класичній моделі таке регулювання ґрунтувалося на плануванні, бюджетному перерозподілі та адміністративному контролі. Сучасна парадигма публічного управління акцентує увагу на багаторівневості, партнерстві, мережевій взаємодії та використанні інноваційних інструментів, не є виключенням регіональний рівень [3; 7; 8]. У цьому контексті регіон розглядається як відкрита система, розвиток

якої залежить від інформаційних потоків, управлінських рішень і здатності до адаптації. Саме інформаційна та цифрова складові стають системоутворювальними чинниками сучасного публічного регулювання. У зв'язку з цим необхідним є ідентифікування ключових проблем і пошук оптимальних шляхів їх вирішення.

У науковій літературі виокремлюють кілька етапів еволюції електронного урядування [2]. На *першому етапі* основна увага спрямовувалася на створення офіційних інформаційних ресурсів центральних органів державної влади та подальшу розробку вебсайтів для регіональних інституцій. У цей час окремі ресурси функціонували у тестовому режимі. *Другий етап* характеризується впровадженням інтерактивних механізмів комунікації між органами влади та громадянами, зокрема через використання електронної пошти. Вебсайти міністерств, відомств, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування доповнюються регулярними оновленнями інформаційних стрічок новин. Однак на цьому етапі ще спостерігається відсутність єдиного стандарту щодо дизайну, структурування та подання інформації на вебресурсах. *Третій етап* характеризується підвищенням рівня інтерактивності. Введено єдині стандарти для офіційних вебсайтів державних органів, які регулюють вимоги до текстового наповнення, доступності інформації для користувачів із порушеннями зору, слуху та іншими обмеженнями здоров'я. Також забезпечено можливість поширення матеріалів, розміщених на цих сайтах, у соціальних мережах. Запроваджуються заходи для підвищення безпеки доменних імен державних вебсайтів та онлайн-платформ місцевих органів влади. Основне завдання сайтів органів публічного управління тепер полягає не лише в інформуванні, а й у наданні зручних онлайн-сервісів для таких послуг, як замовлення паспорта, продовження дії ліцензій, оплата штрафів чи зборів тощо. Відкриваються спеціалізовані сайти, які обслуговують не лише центральні органи влади, а й місцеві. *Четвертий етап* має на меті подальший розвиток та інтеграцію сайтів різних відомств і виконавчих органів у масштабні портали. Через ці портали можна реєструвати підприємства, подавати заявки на оформлення документів чи витягів. На регіональному рівні формуються портали, що охоплюють повний спектр державних послуг з опціями, як-от підключення до інтернет-банкінгу [7]. *П'ятий етап* розбудови електронного урядування передбачає створення цифрової системи державного управління на основі єдиних технічних і структурних стандартів [2]. Відкривається урядовий портал, який забезпечує комплексні сервіси як для юридичних, так і для фізичних осіб.

Науковці визначають ключовою основою електронного урядування інфраструктуру автоматизованої взаємодії між виконавчими органами влади, місцевим самоврядуванням, громадянами та бізнесом [2]. Сьогодні можна виділити кілька головних модулів цієї системи. Вони розглядаються як інструмент створення цифрового середовища, що забезпечує безперешкодний доступ громадянам до державних послуг без необхідності фізичної присутності. Елементи окреслених етапів електронного урядування, а також поступовий перехід до цифрової демократії мають чітке відображення в змінах українського законодавства. При цьому основними напрямками державної політики у зазначеній сфері стає реалізація заходів, спрямованих на інформатизацію країни та впровадження електронного урядування в регіонах.

Дослідження правового поля, яким встановлюються ключові концептуальні засади державної політики, дозволило виділити етапи її розвитку та підтвердило тезу про поступовий перехід від інформатизації через електронне урядування до цифровізації за умов послідовного і систематичного вдосконалення нормативно-правової бази. Процес впровадження електронного урядування в Україні започаткували у 1998 р. [4] шляхом прийняття Закону України «Про національну програму інформатизації». Він визначив стратегічний курс розвитку й охоплював Концепцію інформатизації, яка включала набір державних, галузевих, регіональних програм і проєктів у сфері інформатизації. Цим документом закладені фундаментальні основи для інформатизації пріоритетних напрямів, зокрема у сфері економіки, безпеки, оборони та соціального забезпечення. Інформатизацію було визначено як комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян і суспільства [1; 2].

Практичне впровадження електронного урядування в Україні розпочалося у 2003 р. зі створення єдиного порталу органів виконавчої влади, що об'єднав державні сервіси на одній платформі. На цьому початковому етапі були затверджені нормативно-правові акти, зокрема Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронний цифровий підпис» [4], які визначили сфери застосування, умови та правовий статус використання електронних документів, що підтверджувалися електронним цифровим підписом. Ця основоположна технологія електронного урядування отримала широке впровадження як у сфері державної адміністрації, так і в приватному секторі та серед бізнес-структур. Проте з часом електронний цифровий підпис втратив свою дієвість, оскільки введений у дію Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.), що значно розширив функціональні можливості електронного урядування. Передувала таким інноваціям друга хвиля впровадження електронного урядування, яка стартувала з прийняттям Закону України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки». На цьому етапі була також розроблена низка інших нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання заходів та технологій у сфері електронного урядування. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у площині державного управління було визначено як одну зі стратегічних цілей розвитку інформаційного суспільства в Україні. Стратегічний план передбачав впровадження електронних механізмів взаємодії між державними органами, громадянами й юридичними особами, а також надання адміністративних послуг через механізм «єдиного вікна». Цей підхід базується на централізованих базах даних, що забезпечують оперативність розгляду питань і суттєве підвищення якості обслуговування [1].

Сучасний прогрес інформаційного суспільства істотно вплинув на активне впровадження ІКТ в усіх сферах суспільної життєдіяльності, у т.ч. у системі публічного управління (на всіх його рівнях). Це покликано сприяти поліпшенню якості життя та забезпеченню підґрунтя для сталого розвитку країни й регіонів, формуючи базу наступного етапу. Перехід від процесу інформатизації управління до цифровізації визначається як природний еволюційний етап науково-технічного поступу, насамперед, у сферах економіки та державної політики України. При цьому цифровізація не обмежується лише використанням цифрових технологій у повсякденній діяльності представників публічної влади, бізнесу чи громадського сектору [8]. Для її повноцінного здійснення необхідне впровадження комплексних механізмів нормативно-правового, соціально-політичного, інституційно-організаційного, фінансово-економічного та інформаційно-комунікативного характеру. Цей процес охоплює всі суб'єкти цифрових трансформацій у державному секторі, зокрема органи державної влади, місцевого самоврядування, приватні підприємства та громадські організації. Важливим кроком у напрямку цифровізації стало підписання Україною у 2014 р. Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Цей документ започаткував процес гармонізації українського законодавства із загальними нормами ЄС у таких сферах, як надання послуг, електронні комунікації, регулювання цифрового ринку, захист авторських прав, а також права споживачів у сфері кур'єрських і аудіовізуальних послуг [4].

Даний фактор значно вплинув на подальший розвиток цифрових технологій, а також на втілення системних заходів для адаптації державних і регіональних програм до європейських стандартів у сфері публічних послуг. Зокрема, він стимулював створення інформаційно-комунікаційних систем, спрямованих на їх ефективну реалізацію. У цьому контексті ключовою складовою виконання Копенгагенських критеріїв членства в ЄС залишається реформа публічного урядування, яка є однією з основних у процесі модернізації держави. Для відповідності Копенгагенським критеріям, які Україна взяла на себе зобов'язання виконати для інтеграції до європейської спільноти, було ухвалено низку нормативно-правових актів, серед яких значне місце займає Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери. Одним із ключових напрямів цього стратегічного плану є формування єдиного інформаційно-операційного середовища соціальної сфери, яке об'єднуватиме всі соціальні установи, сприятиме підвищенню прозорості та комплексній автоматизації процесів. Окрему увагу розробники документа приділили розвитку технологій у сфері

інформаційних ресурсів, впровадженню автоматизації процесів управління та контролю в соціальному секторі. Інноваційним елементом Стратегії є створення спеціалізованого реєстру інституцій соціального захисту та видів соціальної підтримки [4].

Продовжуючи аналіз державної політики України у сфері переходу від інформатизації публічного регулювання до цифровізації, закріпленої у національному законодавстві, необхідно підкреслити, що наступним етапом та водночас базовою основою державної політики у сфері цифровізації слугувала презентація стратегічного документа «Цифровий порядок денний України 2020» та затвердження Концепції розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018–2020 рр. Науковці-теоретики та практики відзначають ці ініціативи як визначальні для подальшого цифрового розвитку країни. У Концепції окреслено ключові цілі цифрової трансформації, а також запропоновано чіткий план для їх реалізації. Документ передбачає реалізацію низки заходів, спрямованих на стимулювання розвитку цифрового суспільства, формування цифрових компетенцій громадян та впровадження новітніх цифрових технологій як у традиційні, так і в нові сфери економіки [7].

З огляду на те, що цифрові зміни охоплюють широкий спектр аспектів життєдіяльності людини, очевидно, що нормативно-правове середовище продовжуватиме швидко адаптуватися та трансформуватися для забезпечення належного регулювання цифрових процесів. На рівні Верховної Ради України триває активна робота з розроблення правової бази й опрацювання законодавчих ініціатив у галузі цифровізації. У рамках поставлених завдань цієї дослідницької роботи здійснено систематизацію діяльності органів публічного управління, які безпосередньо займаються розробкою та реалізацією державної і регіональної політики або перебувають на передовій впровадження цифровізації в Україні. До таких установ належать Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство розвитку громад і територій України, Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, державне підприємство «Дія», Громадська рада при Міністерстві цифрової трансформації України, Центри надання адміністративних послуг, органи виконавчої влади й місцевого самоврядування, департаменти та управління обласних державних адміністрацій та ін. [4]. Прикметно, що саме Мінцифра запровадила індекс цифрової трансформації регіонів і громад (оцінювання проводиться за 100 бальною шкалою). Найбільш активно він застосовується протягом останніх 3 років. Регіонами-лідерами визнано Дніпропетровську, Львівську, Одеську, Харківську та інші області [3].

У межах дослідження, спрямованого на аналіз діяльності органів публічного управління в контексті цифрової трансформації, необхідно враховувати, що управління як таке є складним і багатоаспектним феноменом. Його сутність полягає у безперервному реагуванні на виклики, породжені суспільними процесами, адже публічне управління постійно зазнає впливу динамічних тенденцій соціально-економічного і політичного розвитку. Це обумовлює потребу у визначенні ключових понять, таких як цифровізація, цифрова трансформація, цифровізація публічного управління та інших термінів, що належать до цієї категорії.

З огляду на позицію О. Онуфрієнко про те, що тезаурус науки публічного управління перебуває на етапі свого формування та безперервного оновлення, виникає питання чіткості трактування низки понять у суспільстві. Значення певних термінів часто невірно інтерпретується або використовується в розріз із закріпленими дефініціями, що в свою чергу створює проблеми під час їх застосування у наукових дослідженнях чи практичній діяльності органів державної влади. Це може спричиняти довільне тлумачення термінів або ж викликати дискусії з приводу їхнього коректного використання у різних контекстах. Цифрові технології охоплюють широкий спектр процесів і засобів, серед яких інтернет речей, робототехніка, кіберсистеми, штучний інтелект, аналіз великих даних, безпаперові рішення, 3D-друк, хмарні платформи зберігання інформації, безпілотні й мобільні технології, біометрія, квантові обчислення та інші інновації. Цей список постійно розширюється, охоплюючи все нові напрями та можливості [5].

Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, Індустрія 4.0 виступає сучасною теорією інтелектуального виробництва, пов'язаною з четвертою промисловою революцією, яка відзначається впровадженням кіберфізичних систем. Основними елементами цього підходу є Інтернет речей, великі дані, хмарні обчислення, машинне навчання, штучний інтелект, робототехніка, 3D-друк і доповнена реальність. Серед цих ключових інноваційних складників значної уваги заслуговує штучний інтелект. Його активно впроваджують у різних галузях, він приваблює розробників і інвесторів, а також стає дедалі популярнішим серед тих, хто прагне побудувати кар'єру у цій сфері [2; 6]

Цифрові технології формують потужний економічний і соціальний ефект, сприяючи покращенню якості життя населення, збільшенню продуктивності суспільної праці, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності. Вони забезпечують прозорість економічних процесів і створюють умови для їх ефективного моніторингу. Зокрема, у сфері публічного управління цифрові технології мають низку таких переваг, як розширення обсягу даних, їх систематична обробка та аналіз, синхронізація інформаційних потоків, перехід від використання паперових документів до електронних форматів (наприклад, електронні листки непрацездатності чи трудові книжки). Однак шлях цифрових перетворень супроводжується певними викликами. Серед них такі: недостатній рівень кваліфікації кадрів, відсутність зацікавленості у реалізації цифрових ініціатив, недостатньо розвинута інфраструктура, обмежене покриття Інтернету на території країни, низький рівень забезпечення населення смартфонами, фінансові труднощі та вплив зовнішніх загроз [2; 6]. Попри це, численні переваги цифрових технологій (спрощення доступу до послуг, підвищення прозорості, економія ресурсів і зниження витрат) сприяють активному впровадженню їх у публічне управління регіонами як територіально-економічними системами. Водночас наявні проблеми вимагають стратегічних заходів, основними з яких є зменшення розриву між державою та громадянами, підвищення компетентності кадрів, удосконалення бюрократичних процедур та пошук нових методів забезпечення ефективного управління, особливо на регіональному, що є найбільш наближеним до потреб населення. Виконання цих завдань стане більш досяжним після усунення зовнішніх загроз, що негативно впливають на функціонування державних, громадських та приватних організацій, а також на життя населення.

Аналізуючи поняття цифровізації у контексті нормативно-правової бази державної та регіональної політики, визначаючи етапи змін і переходу від електронного до цифрового урядування, можна стверджувати, що розвиток законодавства, діяльність владних органів і впровадження управлінських технологій безпосередньо пов'язані із процесами цифрових трансформацій суспільства. Цифровізація розглядається як важливий інструмент, що забезпечує налагодження ефективного та комфортного діалогу між владними структурами й громадянами за умов системного підходу з боку держави.

Висновки. Отже, на сучасному етапі можна виділити низку важливих досягнень у сфері державного регулювання регіональним розвитком в умовах цифровізації й інноватизації. Зокрема, сформовано відповідне правове поле, створено й функціонує Міністерство цифрової трансформації, а також у різних інституціях запроваджено посади заступників, відповідальних за впровадження новітніх цифрових технологій. Це міністерство запровадило індекс цифрової трансформації регіонів і громад. Відтак, держава взяла на себе роль лідера у впровадженні цифрових технологій та функцію регулятора в цій галузі, розпочавши в Україні процеси цифрових перетворень. У контексті цифрової трансформації публічного управління та цифровізації публічних послуг діяльність органів влади набуває нового, стратегічно важливого значення. Органи публічного управління стають ключовими драйверами популяризації цифрових змін в Україні та її регіонах, що, у свою чергу, відкриває можливості для підвищення рівня якості роботи державних структур регіонального рівня та місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Досвід впровадження е-демократії та е-врядування в Україні / за ред. С.В. Дзюби. Київ: Національний центр підтримки електронного врядування, 2010. 90 с.

2. Луняк В.Е. Особливості функціонування механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноватизації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. С. 131–137.
3. Король А.П., Помаза-Пономаренко А.Л., Ахмедова О.О. Інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів в Україні як перспективний напрям удосконалення системи публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160> (дата звернення: 1.10.2025).
4. Микитюк Ю.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Аналіз стану функціонування механізмів державної політики у сфері цифровізації правового регулювання в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 7 (13). С. 88–96.
5. Онуфрієнко О.В. Специфіка термінології досліджень з публічного управління: системний підхід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_1_6 (дата звернення: 1.10.2025).
6. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретичні засади застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основа транспарентності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № (11). С. 126–135.
7. Kvitka S., BorodinYe., Yemelyanov V., Ivashova L. The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*. 2020. Vol. 7. Pp. 112–125.
8. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., Gustafsson M., Wihlborg E., Kvitka S. Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. 2024. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/9720c3f5-5684-40fb-abae-8cef0f01d144> (дата звернення: 1.10.2025).

REFERENCES

1. Dosvid vprovadzhennya e-demokratiyi ta e-vryaduvannya v Ukraini [Experience of implementing e-democracy and e-governance in Ukraine] (2010). Dzyuba S.V. (Ed.). Kyiv: National Center for Support of Electronic Governance [in Ukrainian].
2. Lunyak, V.E. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannya mekhanizmiv publichnoho upravlinnya u sferi tsyfrovizatsiyi y innovatzatsiyi [Peculiarities of the functioning of public administration mechanisms in the sphere of digitalization and innovation]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, 4, 131–137 [in Ukrainian].
3. Korol, A.P., Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Akhmedova, O.O. (2025). Investytsiyno-innovatsiynyy rozvytok rehioniv v Ukraini yak perspektivnyy napryam udoskonalennya systemy publichnoho upravlinnya [Investment and innovative development of regions in Ukraine as a promising direction for improving the public administration system]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 4. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6160> [in Ukrainian].
4. Mykytyuk, Yu.M., & Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2021). Analiz stanu funktsionuvannya mekhanizmiv derzhavnoyi polityky u sferi tsyfro-vizatsiyi pravovoho rehulyuvannya v Ukraini [Analysis of the state of functioning of state policy mechanisms in the sphere of digitalization of legal regulation in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 7 (13), 88–96 [in Ukrainian].
5. Onufrienko, O.V. (2018). Spetsyfika terminolohiyi doslidzen' z publichnoho upravlinnya: systemnyy pidkhid [Specifics of the terminology of public administration research: a systematic approach]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2018_1_6 [in Ukrainian].
6. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2025). Teoretychni zasady zastosuvannya shtuchnoho intelektu v systemi publichnoho upravlinnya yak osnova transparentnosti [Theoretical principles of the application of artificial intelligence in the public administration system as a basis for transparency]. *Publichne upravlinnya: kontseptsiyi, paradyhma, rozvytok, udoskonalennya – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 11, 126–135 [in Ukrainian].
7. Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V., & Ivashova L. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*, 7, 112–125 [In English].
8. Matveieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. *scholarspace.manoa.hawaii.edu*. Retrieved from <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/9720c3f5-5684-40fb-abae-8cef0f01d144> [In English].

Подано до редакції 1.10.25 р.

Прийнято до друку 3.11.25 р.

УДК 351.746.1:355.45(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-117-126>

Стахов Віталій, аспірант Національного
університету охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика

Stakhov Vitaliy, postgraduate student at
Shupyk National Healthcare University
of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7167-3578>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

CONCEPTUAL ASPECTS OF REFORMING THE ACTIVITIES OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE

Анотація. У статті здійснено обґрунтування концептуальних аспектів реформування діяльності Державної прикордонної служби України. Зазначено, що реформування діяльності Державної прикордонної служби України обумовлене поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх потреб модернізації, що вимагає переформатування стратегічних завдань, організаційних форм і ресурсного забезпечення служби. Тривала збройна агресія російської федерації, трансформація транскордонних ризиків (зростання гібридних операцій, контрабанди, нелегальної міграції та терористичних загроз) створюють ситуацію, в якій традиційні підходи до охорони кордону виявляються недостатніми і потребують інтегрованих оборонно-цивільних рішень з урахуванням перспективи інтеграції у євроатлантичні структури.

Реформування Державної прикордонної служби України має комплексний і системний характер, оскільки спрямоване одночасно на організаційне, технологічне та кадрове переосмислення моделі прикордонної безпеки. Центральними чинниками змін є: переорієнтація на європейські та євроатлантичні стандарти управління, що забезпечує стратегічну сумісність і високу ефективність взаємодії з міжнародними партнерами; цифровізація прикордонних процесів, яка зменшує корупційні ризики та підвищує швидкість і точність рішень; формування професійного персоналу, здатного діяти в умовах гібридних загроз і складних комунікаційних завдань; зміцнення оборонного компоненту служби, що набуває критичного значення в умовах війни.

Наслідки впровадження запропонованих напрямів реформи очікувано будуть багатомірними: підвищення оперативної спроможності й стійкості кордонів, краща інтеграція в міжнародні системи безпеки, зниження вразливості до гібридних загроз та зростання довіри суспільства до прикордонних інституцій. Утім, досягнення цих результатів залежить від послідовності правотворчих ініціатив, прозорого фінансування, цілеспрямованих інвестицій у людський капітал і технології, а також від здатності держави забезпечити демократичний контроль та підзвітність у період трансформації.

Ключові слова: публічне управління, реформування, Державна прикордонна служба України, цифровізація, кадровий потенціал, стандарти НАТО, євроінтеграція, національна безпека, міжнародна безпека.

Abstract. The article substantiates the conceptual aspects of reforming the activities of the State Border Service of Ukraine. Reforming the activities of the State Border Service of Ukraine is due to a combination of external challenges and internal needs for modernization, which requires reformatting the strategic tasks, organizational forms and resource provision of the service. The prolonged armed aggression of the Russian Federation, the transformation of cross-border risks (growth of hybrid operations, smuggling, illegal migration and terrorist threats) create a situation in which traditional

approaches to border protection are insufficient and require integrated defense and civil solutions taking into account the prospects of integration into Euro-Atlantic structures.

The reform of the State Border Service of Ukraine is of a comprehensive and systemic nature, as it is aimed simultaneously at the organizational, technological and personnel rethinking of the border security model. The central drivers of change are: reorientation to European and Euro-Atlantic management standards, which ensures strategic compatibility and high efficiency of interaction with international partners; digitalization of border processes, which reduces corruption risks and increases the speed and accuracy of decisions; formation of professional personnel capable of operating in conditions of hybrid threats and complex communication tasks; strengthening of the defense component of the service, which becomes critical in conditions of war.

The consequences of implementing the proposed areas of reform are expected to be multidimensional: increasing the operational capacity and resilience of borders, better integration into international security systems, reducing vulnerability to hybrid threats, and increasing public trust in border institutions. However, achieving these results depends on the consistency of legislative initiatives, transparent financing, targeted investments in human capital and technology, as well as on the state's ability to ensure democratic control and accountability during the transformation period.

Keywords: public administration, reform, State Border Service of Ukraine, digitalization, human resources, NATO standards, European integration, national security, international security.

Постановка проблеми. Реформування діяльності Державної прикордонної служби України зумовлене комплексом внутрішніх і зовнішніх викликів, що потребують якісно нових підходів до забезпечення суверенітету й територіальної цілісності держави. Геополітичні трансформації, тривала військова агресія проти України, активізація транскордонної злочинності, нелегальної міграції та терористичних загроз вимагають посилення ефективності системи охорони державного кордону та її відповідності сучасним стандартам.

Розвиток інтеграційних процесів у напрямі Європейського Союзу та Північноатлантичного альянсу ставить перед прикордонним відомством завдання гармонізації національного законодавства із правовими нормами та вимогами партнерів, а також імплементації передових технологій і підходів до управління кордонами. У цьому контексті Державна прикордонна служба України має трансформуватися у високотехнологічну, мобільну й проактивну структуру, спроможну забезпечувати безпеку громадян, захищати державні інтереси та сприяти розвитку міжнародного співробітництва.

Концептуальне оновлення передбачає переосмислення завдань і функцій служби, модернізацію технічного оснащення, підвищення рівня кадрової підготовки, діджиталізацію управлінських процесів, а також розвиток взаємодії з іншими складовими сектору безпеки й оборони. Важливою умовою виступає забезпечення демократичного цивільного контролю, прозорості та підзвітності діяльності прикордонних підрозділів суспільству.

Таким чином, розроблення й наукове обґрунтування концептуальних засад реформування Державної прикордонної служби України є ключовим елементом формування сучасної системи національної безпеки, здатної ефективно реагувати на загрози, адаптуватися до глобальних змін і гарантувати захист державного кордону у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опрацьованих наукових джерел свідчить, що в українській науковій думці питання нормативно-правового забезпечення діяльності прикордонної служби розглядаються досить широко. Зокрема, у працях М. Кабачинського простежується історична еволюція та інституційне становлення прикордонної служби України, тоді як О. Мельніков [1] зосереджує увагу на інтеграційних процесах у контексті гармонізації законодавства з європейськими вимогами. До проблематики правового регулювання, організаційних основ та специфіки функціонування прикордонних структур звертаються також М. Плахотний, В. Процик, Т. Цимбалістий та інші дослідники, які підкреслюють важливість удосконалення законодавчих механізмів у сфері забезпечення охорони державного кордону.

Разом із тим проведений огляд літератури дає підстави констатувати, що наявні дослідження здебільшого фрагментарно висвітлюють окремі аспекти функціонування Державної прикордонної служби України, залишаючи поза увагою комплексний аналіз її трансформації в умовах змін безпекового середовища та поглиблення євроатлантичного курсу держави. Тема реформування діяльності Державної прикордонної служби України не отримала системного наукового осмислення, що зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на визначення концептуальних засад і практичних напрямів модернізації цього ключового безпекового інституту.

Метою статті є обґрунтування концептуальних аспектів реформування діяльності Державної прикордонної служби України.

Виклад основного матеріалу. Реформування діяльності Державної прикордонної служби України (ДПСУ) обумовлене поєднанням зовнішніх викликів та внутрішніх потреб модернізації, що вимагає переформатування стратегічних завдань, організаційних форм і ресурсного забезпечення служби. Тривала збройна агресія російської федерації, трансформація транскордонних ризиків (зростання гібридних операцій, контрабанди, нелегальної міграції та терористичних загроз) створюють ситуацію, в якій традиційні підходи до охорони кордону виявляються недостатніми і потребують інтегрованих оборонно-цивільних рішень з урахуванням перспективи інтеграції у євроатлантичні структури. Це відображено в оперативних та стратегічних документах ДПСУ, які спрямовують діяльність служби на участь у відсічі агресії, територіальній обороні й протидії сучасним загрозам [2].

Нормативно-правова база, що регламентує статус, завдання й контроль за діяльністю ДПСУ, потребує системної адаптації до умов постійної військової загрози та до стандартів партнерів. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» встановлює основи організації й функціонування відомства, проте практична імплементація положень закону в умовах воєнного стану, масштабних міжнародних операцій і посиленої співпраці з Альянсом та ЄС вимагає перегляду окремих механізмів взаємодії, відповідальності та прозорості управлінських рішень. Юридичне оновлення має забезпечити чіткі процедури для міжвідомчої координації, підзвітності й захисту прав особового складу у надзвичайних умовах [3].

Впровадження норм і практик Європейської консультативної місії з реформи цивільного сектору безпеки (EUAM Ukraine) – ключовий компонент гармонізації системи охорони кордонів України з підходами, прийнятими в країнах-членах ЄС, що має важливе значення для реформування ДПСУ і системи управління кордонами загалом [4].

Європейська консультативна місія з реформи цивільного сектору безпеки надає стратегічні поради та практичну підтримку у реформуванні цивільних секторів безпеки України з урахуванням стандартів ЄС; серед ключових пріоритетів – підтримка імплементації політики цілеспрямованої реформи, у тому числі у сфері управління кордонами [5].

Зокрема, одним із фундаментальних напрямів є впровадження Інтегрованого управління державним кордоном України – системного підходу, який об'єднує різні державні органи (МВС, МЗС, Мінрозвитку, Мінфін, ДПСУ, ДМС, Збройні Сили (Повітряні та Військово-Морські Сили), Держмитслужба, СБУ, Національна поліція, Національна гвардія, Держпродспоживслужба) задля забезпечення одночасно безпеки кордону й ефективного, законного транскордонного руху людей та товарів [6].

Європейська консультативна місія з реформи цивільного сектору безпеки допомагає адаптувати правові й нормативні рамки Інтегрованого управління кордонами до стандартів ЄС, надаючи методичні рекомендації, підтримку у розробці стратегій, а також сприяє створенню національного Центру координації Інтегрованого управління кордонами в Україні [7].

Крім правового та організаційного аспектів, гармонізація передбачає також модернізацію інфраструктури, оновлення технічного оснащення, впровадження інформаційних систем, спільного аналізу ризиків і координації між відомствами – усе це дає змогу підвищити оперативну спроможність, скоротити час оформлення на кордоні, зменшити навантаження на персонал і знизити рівень корупційних ризиків.

Водночас, інтегроване управління кордонами – не просто «перенесення стандартів», а системна реформа, яка передбачає чітке визначення повноважень, ролей та відповідальності кожного з учасників (прикордонники, митники, поліція, міграційні служби, ін.), встановлення механізмів координації, інформаційного обміну, аналізу ризиків та оперативного реагування.

У контексті воєнного стану, а також майбутньої євроінтеграції, така модель інтегрованого управління кордонами набуває особливої важливості: з одного боку – забезпечення безпеки і контролю кордонів, з іншого – збереження можливості законного перетину кордону для людей і товарів, підтримка торгівлі, міграції, гуманітарних потоків, що має критичне значення для держави.

Таким чином, інтеграція через Європейську консультативну місію з реформи цивільного сектору безпеки та впровадження інтегрованого управління кордонами – це не косметичні зміни, а фундаментальна перебудова системи управління кордонами, яка забезпечує баланс між безпекою та відкритістю. Для ДПСУ та суміжних служб це означає: необхідність чіткої координації, узгодженого законодавства й процедур, модернізації технічних і кадрових ресурсів, запровадження прозорих, ефективних механізмів контролю. Лише така всебічна трансформація може гарантувати, що кордон України стане не лише бар'єром для загроз, а й ефективним механізмом управління з урахуванням європейських стандартів і міжнародних зобов'язань.

Технічна модернізація та цифровізація в діяльності ДПСУ – центральна ланка трансформації охорони кордонів, і її практична реалізація вже демонструє конкретні результати та перспективи. По-перше, у межах проєкту EU4IBM-Стійкість (Підтримка ЄС у зміцненні інтегрованого управління кордонами в Україні) ДПСУ отримала сотні комплектів сучасних засобів зв'язку – зокрема понад 500 мобільних радіостанцій, що забезпечують оперативний зв'язок між підрозділами вздовж кордону, у пунктах пропуску, у резервних та оперативних групах [8]. Це дає змогу значно підвищити швидкість реагування на загрози, узгодити дії груп, оперативно обмінюватися даними та координувати спільні заходи – від патрулювання до протидії загрозам безпілотної та інших форм активності.

По-друге, у межах тієї самої програми й політики інтегрованого управління державним кордоном України створено архітектуру єдиного інформаційно-комунікаційного середовища, що передбачає об'єднання розвідувальних, оперативних, аналітичних даних та даних моніторингу кордону. Це має на меті реалізувати ризик-орієнтований підхід у плануванні та розподілі ресурсів, а також забезпечити координацію між різними відомствами (прикордонна служба, митниця, поліція, міграційні служби) [8].

По-третє – технічне оснащення пунктів пропуску, морських та повітряних напрямків охорони кордону має бути переглянуто через оновлення інженерно-технічної бази, придбання засобів відео- та фотофіксації, систем виявлення безпілотних літальних апаратів, а також – модернізацію авіаційної і морської компонент. Ці заходи прямо зазначені в останньому проєкті Стратегії Інтегрованого управління кордоном [9].

По-четверте – цифрові рішення повинні супроводжуватися відповідними механізмами кібербезпеки та захисту персональних даних. У міжнародному дослідженні, присвяченому застосуванню автоматизованих систем прийняття рішень (на базі штучного інтелекту) на кордонах, підкреслюються значні ризики для прав людини – приватності, недискримінації, справедливого судового захисту [10]. Отже, імплементація відео- і біометричного контролю, аналітики ризиків чи інших IT-інструментів має супроводжуватися належними стандартами безпеки, правовим регулюванням, прозорістю процедур і контролем.

Водночас практика показує, що міжнародна технічна допомога здатна швидко підвищити оперативну спроможність, якщо супроводжується навчанням і змінами в процедурних підходах. Наприклад, у рамках EU4IBM-Стійкість були передані засоби зв'язку, що вже змінили спосіб координації підрозділів, а також закладено основу для майбутніх оновлень морської й авіаційної інфраструктури [8].

Отже, успішне реформування ДПСУ через технічну модернізацію потребує системного підходу: поєднання закупівлі сучасних техзасобів, створення єдиних інформаційних платформ,

прийняття національних стандартів кібербезпеки та захисту даних, а також координації між відомствами в рамках Інтегрованого управління кордонами. Лише за таких умов цифровізація стане не просто оновленням обладнання, а реальним засобом підвищення ефективності охорони кордону, скорочення часу реагування, більш гнучкого реагування на загрози та забезпечення прозорості і підзвітності у роботі ДПСУ.

Реформування кадрової політики та системи професійної підготовки в ДПСУ має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує бойові навички з компетенціями в управлінні ризиками, правовій підзвітності, адміністративних процедурах та комунікації з громадськістю – і цей підхід сьогодні закріплений, як на рівні відомства, так і в національних антикорупційних стандартах.

Законодавчо-інституційні рамки для такої політики забезпечують документи Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), зокрема наказ № 240/21 від 26 квітня 2021 р., який встановлює обов'язкову мінімальну штатну чисельність уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах [11]. Також затверджене Типове положення про такі підрозділи, що впливає на структуру управління, розподіл обов'язків і підбір кадрів у ДПСУ [12].

На рівні практики ДПСУ реалізує власну антикорупційну програму на 2023–2025 рр. [13], яка передбачає: навчання особового складу з антикорупційних норм, процедур повідомлення про корупційні прояви, механізмів викривачів, внутрішній контроль, регулярні інструктажі, перевірки кандидатів під час прийому на службу, а також заохочення службовців, які протидіяли корупції [13].

Ці заходи виходять за межі формального декларування: вони передбачають системне формування етики, професійної відповідальності, підзвітності та культури дотримання прав і законності, що є критично важливим для відомства, яке має справу з правами людини, міжнародними стандартами безпеки, міграційним контролем.

Водночас професійна підготовка повинна відповідати сучасним викликам, зокрема, важливими є не лише бойові навички, а компетенції з аналізу ризиків, застосування міжнародного права, процедур адміністративної та міграційної політики, комунікації з громадськістю, взаємодії з громадськими інститутами, міжнародними партнерами та правозахисними організаціями. Це відповідає підходам НАЗК до підготовки «уповноважених з антикорупційної діяльності» як окремої професійної спеціалізації.

З практичної точки зору, такі зміни створюють передумови для підвищення довіри суспільства до ДПСУ, зменшення корупційних ризиків, забезпечення підзвітності, а також формування іміджу відомства як сучасного професійного інструменту державної політики. Водночас успіх цих ініціатив залежить від системності: чітке дотримання норм, регулярне навчання, контроль за виконанням, адекватна організаційна структура, ефективні механізми внутрішнього аудиту і реагування на порушення.

Таким чином, для ДПСУ кадрова політика й підготовка персоналу мають трансформуватися з «військової» на «гуманістично-професійну» – поєднувати спеціальні бойові навички з правовою грамотністю, етикою, структурою запобігання корупції, професійним розвитком і міжнародними стандартами. Така інтегрована модель є необхідною умовою для побудови сучасної, легітимної, ефективної та підзвітної кордонної служби, здатної відповідати викликам безпеки, прав людини і міжнародних зобов'язань.

Організаційно-структурні зміни в системі охорони кордону повинні враховувати динамічність сучасних загроз та необхідність швидкої адаптації структур управління. Моделі розгортання сил мають базуватися на мобільних резервах та інтегрованих оперативних центрах (підрозділи, створені для централізованого управління оперативною обстановкою, координації дій сил безпеки та швидкого реагування на загрози – мова йде про те, що такі центри на місцях реалізують задум по локалізації проблеми/загрози, який було сформовано в Координаційному центрі ІУДК, а також забезпечують гнучке реагування на зміни оперативної обстановки, як на кордоні, так і в прилеглих регіонах.

Водночас перегляд логістичних і матеріально-технічних ланцюгів дозволить усунути затримки в постачанні, гарантувати належну підтримку підрозділів та знизити залежність від застарілих процедур.

Створення механізмів швидкого залучення прикордонних підрозділів до системи територіальної оборони є логічним кроком з огляду на сучасний характер гібридних загроз, де межа між зовнішньою та внутрішньою безпекою є мінімальною. Така взаємодія дозволяє посилити оборонні можливості держави і забезпечити цілісність оборонного простору.

Ризик-орієнтоване планування повинно набути практичної реалізації в процесах пріоритезації інвестицій, розвитку інфраструктури та удосконалення процедур контролю. Спрямовування ресурсів саме на ті ділянки та завдання, які становлять найбільшу загрозу, забезпечує оптимальне використання бюджету в умовах обмеженого фінансування та довготривалих кризових умов.

Узгоджені та системні організаційні реформи сприятимуть підвищенню ситуаційної обізнаності, оперативності реагування та сумісності із силами оборони й охорони правопорядку. Вони створюють підґрунтя для довгострокової стійкості ДПСУ, посилюють її роль у національній безпеці та забезпечують раціональне управління ресурсами, що є важливим у сучасних умовах воєнного часу.

Міжнародне співробітництво для ДПСУ – як на рівні двосторонніх проєктів із конкретними державами, так і через багатосторонні механізми НАТО і Європейський Союз – відіграє критично важливу роль не лише як джерело матеріальної й технічної допомоги, але й як майданчик передачі стандартів, знань і навчальних платформ для вдосконалення української системи охорони державного кордону України.

НАТО надає комплекс підтримки Україні у межах багатьох програм і ініціатив, серед яких виділяються Comprehensive Assistance Package (Всесторонній пакет допомоги), Defence Education Enhancement Programme (Програма вдосконалення оборонної освіти), Building Integrity Programme (Програма побудови доброчесності), а також участь у проєктах наукового та технологічного характеру, зокрема через Science for Peace and Security Programme (Програму «Наука задля миру та безпеки») [14].

З огляду на ці програми, ДПСУ має змогу: використовувати досвід та стандарти НАТО: через «Програму вдосконалення оборонної освіти» вона долучається до реформування системи професійної військової освіти, адаптуючи її під стандарти Альянсу, що критично важливо для сумісності з партнерами [15]; впроваджувати принципи доброчесності, прозорості та підзвітності в секторі безпеки; в межах розбудови доброчесності відбувається діагностика, оцінка ризиків, тренінги та вдосконалення процедур управління ресурсами, що знижує корупційні ризики та підвищує довіру до інституцій [16]; отримувати не тільки обладнання, але й навчання, стандарти управління, процедурні підходи, досвід спільних операцій, планування та реагування – через НАТО-координацію поставок, логістики й навчальних програм, а також через органи координації партнерства [14; 17]; здійснювати науково-технічну взаємодію: участь у Програмі «Наука задля миру та безпеки» дозволяє спільно з НАТО і країнами-партнерами працювати над проєктами, важливими для безпеки, технологічної та екологічної стійкості, що може торкатися і ДПСУ [18].

Незважаючи на значну допомогу, успішна адаптація та реалізація підтримки потребує від України самого підвищення інституційної спроможності. Зокрема, важливими є реформа внутрішніх структур, впровадження стандартів прозорості, доброчесності, підзвітності, ефективного управління персоналом та ресурсами. Так, за останніми змінами, НАЗК офіційно координує в секторі безпеки та оборони імплементацію стандартів доброчесності – включно з антикорупційними процедурами, аудитом, моніторингом та методичною підтримкою.

Для ДПСУ це означає, що міжнародна допомога – це не просто донорські ресурси, а каталізатор внутрішніх реформ, стимул до підвищення стандартів, створення процедур і структур, здатних ефективно функціонувати за сучасними вимогами. При цьому саме внутрішня здатність до перетворень – кадрова, управлінська, правова – визначає, наскільки ця допомога буде корисною в довгостроковій перспективі.

Міжнародне співробітництво з НАТО та партнерами є фундаментальним фактором зміцнення обороноздатності та професійного рівня ДПСУ, сприяє модернізації, підвищенню стандартів, підзвітності та інтеграції з євроатлантичними структурами. Однак без власної внутрішньої

трансформації – структурних, кадрових та правових змін – ефект від допомоги буде тимчасовим і менш сталим. Прагматична, комплексна імплементація отриманих стандартів і практик – ключ до формування сучасної, ефективної, легітимної та стійкої служби охорони кордонів.

Таблиця 1.

Основні напрями реформування діяльності ДПСУ

Напрямок реформування	Сутність змін	Очікувані результати
Гармонізація з підходами ЄС і НАТО	Адаптація нормативів, процедур, управлінських стандартів; підвищення сумісності в операціях	Посилення інтеграції з європейськими структурами, участь у спільних місіях і проєктах
Цифровізація та технічна модернізація	Впровадження електронних систем контролю, дистанційного моніторингу, інтегрованих баз даних	Підвищення оперативності, зменшення людського фактору, ефективний розподіл ресурсів
Посилення кібер- та інформаційної безпеки	Вдосконалення захисту даних, оновлення стандартів інформаційної безпеки	Захист стратегічної інформації, зниження загроз зовнішнього втручання
Професійний розвиток персоналу та кадрова політика	Відбір за компетентнісним підходом, багатоаспектна підготовка, антикорупційні механізми	Підвищення довіри суспільства, розвиток лідерства та професійної відповідальності
Організаційно-структурні зміни	Формування мобільних резервів, інтеграція у систему територіальної оборони, оптимізація логістики	Гнучке реагування на загрози, ефективність управління під час криз
Розвиток міжнародного співробітництва	Участь у програмах технічної допомоги, тренінгах, стандартизації та спільних операціях	Підвищення потенціалу, доступ до нових технологій і практик
Антикорупційні та етичні стандарти	Посилення внутрішнього контролю, прозорість процедур управління	Мінімізація корупційних ризиків, зростання легітимності діяльності
Фінансова оптимізація та залучення міжнародних ресурсів	Ризик-орієнтоване інвестування, ефективне використання бюджетних коштів	Стійкість функціонування навіть за умов обмеженого фінансування

Впровадження запропонованих напрямів реформи для ДПСУ може мати багатогранні й довготривалі наслідки, які торкаються і безпекового, і інституційного, і суспільного вимірів. Насамперед, очікуване підвищення оперативної спроможності і стійкості кордонів, оскільки правове, організаційне, кадрове та технічне оновлення дозволяє ефективніше виконувати функції охорони державного кордону України, контролю за пунктами пропуску, моніторингу, протидії нелегальній міграції, контрабанді та гібридним загрозам. Законодавча база (наприклад, Закон України «Про Державну прикордонну службу України») передбачає, що діяльність ДПСУ здійснюється на засадах законності, захисту прав людини, непричетності до політичних партій, прозорості та демократичного цивільного контролю. По-друге, через модернізацію і стандартизацію за міжнародними зразками (інституційні процедури, інтегровані системи управління кордоном, міжвідомчу координацію, аналітику ризиків) можлива глибша інтеграція України в європейські та євроатлантичні системи безпеки. Це підвищить здатність ДПСУ до спільних операцій, стандартного обміну даними, застосування єдиних процедур у співпраці з партнерами, що посилює стратегічну взаємодію та спроможності держави у міжнародному контексті. Задекларовані принципи закону передбачають, що міжнародні договори та угоди входять до правової бази функціонування ДПСУ. Третій важливий ефект – зниження вразливості до гібридних загроз, нелегальних потоків, організованої злочинності, корупції та інших викликів. Стандартна організаційна структура, чіткі процедури, прозорість і належний контроль мають послабити ризики зловживань, корупційних проявів, неефективного розподілу ресурсів або надмірного навантаження на персонал. Це особливо актуально у контексті ситуацій підвищеної загрози або криз, коли стійкість інституту, оперативність рішень, відповідальність та підзвітність мають вирішальне значення. Четвертий вимір – суспільний. Якщо реформа буде реалізована послідовно, з урахуванням принципів прозорості, підзвітності і прав людини, це може сприяти зростанню довіри громадян до

прикордонних інституцій. Легітимність дій прикордонників, доброчесність, відповідальність, цивільний контроль – усе це зміцнює імідж ДПСУ як професійного, сучасного та відповідального органу, а не репресивної сили. Закон України «Про Державну прикордонну службу України» [3] прямо передбачає, що ДПСУ має дотримуватися прав громадян і забезпечувати гуманність у діяльності.

Водночас, досягнення цих результатів – не автоматичне. Вони залежать від послідовності правотворчих ініціатив, від надійного й прозорого фінансування, від цілеспрямованих інвестицій у людський капітал, підготовку, матеріально-технічне забезпечення та технології. Якщо фінансування або політична воля будуть недостатні, реформа ризикує стати декларативною. Крім того, успішна трансформація потребує належного контролю і підзвітності: без дієвих механізмів зовнішнього і внутрішнього нагляду, без гарантій прав людини і законності, є ризик відновлення старих недоліків – корупції, неефективності, зловживань.

Висновки. Реформування ДПСУ має комплексний і системний характер, оскільки спрямоване одночасно на організаційне, технологічне та кадрове переосмислення моделі прикордонної безпеки. Центральними чинниками змін є: переорієнтація на європейські та євроатлантичні стандарти управління, що забезпечує стратегічну сумісність і високу ефективність взаємодії з міжнародними партнерами; цифровізація прикордонних процесів, яка зменшує корупційні ризики та підвищує швидкість і точність рішень; формування професійного персоналу, здатного діяти в умовах гібридних загроз і складних комунікаційних завдань; зміцнення оборонного компоненту служби, що набуває критичного значення в умовах війни.

Успішність реформ значною мірою залежить від збалансованого розвитку всіх напрямів і здатності ДПСУ ефективно використовувати міжнародну допомогу для сталих внутрішніх трансформацій. Опора на сучасні стандарти управління, технічні інновації й суспільну довіру формує основу для створення мобільної, технологічно спроможної та демократично підзвітної прикордонної служби європейського зразка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельников О. Інтегрований прикордонний менеджмент – європейська модель управління кордонами для України. *Вісник державної служби України*. 2008. № 3. URL: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=150991&cat_id=37402 (дата звернення: 24.08.2025).
2. Річний план основних заходів Адміністрації Державної прикордонної служби України на 2024 рік. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/richnij-plan-osnovnih-zahodiv-administraciyi-derzhavnoyi-prikordonnoyi-slzhubi-ukrayini-na-2024-rik?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
3. Закон України «Про Державну прикордонну службу України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/661-15?utm.com#Text> (дата звернення: 24.08.2025).
4. EUAM. Our mandate and priorities. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
5. EUAM. How the EU Helps Ukraine Reform Police and Justice. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/news/opinion/how-the-eu-helps-ukraine-reform-police-and-justice/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
6. Що таке інтегроване управління кордонами? URL: <https://ibm.in.ua/shcho-take-intehrovane-upravlinnia-kordo/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
7. EUAM. Integrated border management. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/criminal-investigation/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
8. Євросоюз посилив комунікаційні можливості українських прикордонників. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/news/39160-%20VIDEO%20-vrosoyuz-posiliv-komunikaciyi-mozhливosti-ukrainskih-prikordonnikov?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
9. Проєкт Стратегії інтегрованого управління державним кордоном України. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/proyekt-strategiyi-integrovanogo-upravlinnya-derzhavnim-kordonom-ukrayini?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
10. Yang, Yiran and Zuiderveen Borgesius, Frederik and Beckers, Pascal and Brouwer, Evelien, Automated Decision-making and Artificial Intelligence at European Borders and Their Risks for Human Rights (April 10, 2024). URL: <https://ssrn.com/abstract=4790619> (дата звернення: 24.08.2025).
11. Наказ НАЗК від 26.04.2021 № 240/21 "Про встановлення обов'язкових вимог до мінімальної штатної чисельності уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції в державних органах". URL: <https://nazk.gov.ua/uk/nakaz-vid-26-04-2021-240-21-pro-vstanovlennya-obov-yazkovyh-vymog-do-minimalnoyi-shtatnoyi-chyselnosti-upovnovazhenogo-pidrozdlu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyavlennya-korupcii-v-derzhavnyh-organah?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).

12. Наказ НАЗК від 27.05.2021 № 277/21 "Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції" Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 липня 2021 р. за №914/36536. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/documents/nakaz-vid-27-07-2021-277-21-pro-zatverdzhennya-typovogo-polozhennya-pro-upovnovazhenyj-pidrozdil-upovnovazhenu-osobu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
13. Антикорупційні програми Держприкордонслужби та інформація про результати їх виконання. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/antikorupciyna-programa-2023-2025?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
14. NATO's support for Ukraine. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/natos-support-for-ukraine?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
15. Пройшли підготовку за стандартами НАТО в межах програми DEEP. URL: <https://dpsu.gov.ua/uk/news/41111-Proyshli-pidgotovku-za-standartami-NATO-v-mezhah-programi-DEEP?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
16. Building Integrity. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/building-integrity?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
17. NATO-Ukraine: common values, common path. URL: <https://dpsu.gov.ua/en/nato-ukrayina-spilni-cinnosti-spilnij-shlyah?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).
18. NATO – Ukraine cooperation in the field of defence and security URL: <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-field-defence-and-security?utm.com> (дата звернення: 24.08.2025).

REFERENCES

1. Melnikov, O. (2008). Intehrovanyi prykordonnyi menedzhment – yevropeiska model upravlinnia kordonamy dlia Ukrainy [Integrated Border Management – European Model of Border Management for Ukraine]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 3. Retrieved from http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=150991&cat_id=37402 [in Ukrainian].
2. Richnyi plan osnovnykh zakhodiv Administratsii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy na 2024 rik [Annual Plan of Main Activities of the Administration of the State Border Service of Ukraine for 2024]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/richnij-plan-osnovnih-zahodiv-administratsiyi-derzhavnoyi-prikordonnoyi-slzhubi-ukrayini-na-2024-rik?utm.com> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro Derzhavnu prykordonnu sluzhbu Ukrainy» [Law of Ukraine "On the State Border Service of Ukraine"]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/661-15?utm.com#Text> [in Ukrainian].
4. EUAM. Our mandate and priorities. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/?utm.com> [in English].
5. EUAM. How the EU Helps Ukraine Reform Police and Justice. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/news/opinion/how-the-eu-helps-ukraine-reform-police-and-justice/?utm.com> [in English].
6. Shcho take intehrovane upravlinnia kordonamy? [What is integrated border management?]. *ibm.in.ua*. Retrieved from <https://ibm.in.ua/shcho-take-intehrovane-upravlinnia-kordo/?utm.com> [in Ukrainian].
7. EUAM. Integrated border management. *www.euam-ukraine.eu*. Retrieved from <https://www.euam-ukraine.eu/our-mission/our-priorities/criminal-investigation/?utm.com> [in English].
8. Ievrosoiuz posilyv komunikatsiini mozhlyvosti ukrainskykh prykordonnykh [The European Union has strengthened the communication capabilities of Ukrainian border guards]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/news/39160-%20VIDEO%20-vrosyuz-posiliv-komunikatsiini-mozhlyvosti-ukrainskih-prikordonnykh?utm.com> [in Ukrainian].
9. Proiekt Stratehii intehrovanoho upravlinnia derzhavnym kordonom Ukrainy [Draft Strategy for Integrated State Border Management of Ukraine]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/proiekt-strategiyi-integrovanogo-upravlinnya-derzhavnim-kordonom-ukrayini?utm.com> [in Ukrainian].
10. Yang, Yiran and Zuiderveen Borgesius, Frederik and Beckers, Pascal and Brouwer, Evelien, Automated Decision-making and Artificial Intelligence at European Borders and Their Risks for Human Rights (April 10, 2024). *ssrn.com*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4790619> [in English].
11. Nakaz NAZK vid 26.04.2021 №240/21 "Pro vstanovlennia oboviazkovykh vymoh do minimalnoi shtatnoi chyselnosti upovnovazhenoho pidrozdilu z pytan zapobihannia ta vyavlennia koruptsii v derzhavnykh orhanakh" [Order of the NACP on establishing mandatory requirements for the minimum staffing of the authorized unit for the prevention and detection of corruption in state bodies from April 26, 2021 №240/21]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/nakaz-vid-26-04-2021-240-21-pro-vstanovlennya-obov-yazkovykh-vymog-do-minimalnoyi-shtatnoyi-chyselnosti-upovnovazhenogo-pidrozdilu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi-v-derzhavnyh-organah/?utm.com> [in Ukrainian].
12. Nakaz NAZK vid 27.05.2021 № 277/21 "Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro upovnovazhenyi pidrozdil (upovnovazhenu osobu) z pytan zapobihannia ta vyavlennia koruptsii" Zareiestrovano v Ministerstvi yustytysii Ukrainy 14 lypnia 2021 r. za N 914/36536 [Order of the NACP On approval of the Model Regulation on the authorized unit (authorized person) for the prevention and detection of corruption from May 27 2021, №277/21 Registered with the Ministry of Justice of Ukraine from July 14, 2021 №914/36536]. *nazk.gov.ua*. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/documents/nakaz-vid-27-07-2021-277-21-pro-zatverdzhennya-typovogo-polozhennya-pro-upovnovazhenyj-pidrozdil-upovnovazhenu-osobu-z-pytan-zapobigannya-ta-vyyavlennya-koruptsiyi/?utm.com> [in Ukrainian].

13. Antykoruptsiini prohramy Derzhprykordonsluzhby ta informatsiia pro rezultaty yikh vykonannia [Anti-corruption programs of the State Border Guard Service and information on the results of their implementation]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/antikorupciyna-programa-2023-2025?utm.com> [in Ukrainian].
14. NATO's support for Ukraine. *www.nato.int*. Retrieved from <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/natos-support-for-ukraine?utm.com> [in English].
15. Proishly pidhotovku za standartamy NATO v mezhakh prohramy DEEP [Trained according to NATO standards within the DEEP program]. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/uk/news/41111-Proyshli-pidgotovku-za-standartami-NATO-v-mezhah-programi-DEEP?utm.com> [in Ukrainian].
16. Building Integrity. *www.nato.int*. Retrieved from <https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/building-integrity?utm.com> [in English].
17. NATO-Ukraine: common values, common path. *dpsu.gov.ua*. Retrieved from <https://dpsu.gov.ua/en/nato-ukrayina-spilni-cinnosti-spilnij-shlyah?utm.com> [in English].
18. NATO – Ukraine cooperation in the field of defence and security. *nato.mfa.gov.ua*. Retrieved from <https://nato.mfa.gov.ua/en/ukraine-and-nato/nato-ukraine-cooperation-field-defence-and-security?utm.com> [in English].

Подано до редакції 26.08.25 р.
Прийнято до друку 29.09.25 р.

УДК 351.741:364.1

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-127-135>

Холодов Сергій, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Kholodov Serhii, PhD student of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereyaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0695-9754>

АНАЛІЗ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ

ANALYSIS OF THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF THE STUDY OF PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION OF WAR VETERANS

Анотація. У статті проаналізовані наукові підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни. На підставі проведеного аналізу зазначено, що поняття «механізми публічного управління» в контексті соціального захисту ветеранів війни визначається як сукупність організаційних, правових, фінансових та процедурних інструментів, за допомогою яких держава реалізує політику підтримки ветеранів. Ці механізми є посередником між нормативно-правовими актами, що закріплюють права ветеранів, і практичними результатами для громадян, такими як соціальні виплати, пільги, медична та психологічна допомога, соціальні послуги та програми реінтеграції. У науковій літературі підкреслюється багатокомпонентність механізмів, що включає: інституційний компонент (державні органи, місцеве самоврядування, громадські організації ветеранів), нормативно-правовий компонент (закони, підзаконні акти, регламенти надання послуг), організаційно-управлінський компонент (планування, координація, контроль і моніторинг), фінансово-ресурсний компонент (бюджетні кошти, трансферти, гранти). Дослідження показують, що ефективність цих механізмів визначається взаємодією центральних і регіональних органів влади, громадських організацій ветеранів і недержавних провайдерів соціальних послуг, прозорістю процедур, чіткістю повноважень та наявністю системи моніторингу та оцінки результатів. Науковці підкреслюють, що інтегрований підхід, який поєднує правову, соціальну, економічну та психологічну підтримку, є ключовим для реалізації ефективної політики соціального захисту ветеранів війни. Категорія «соціальний захист» у цьому контексті виступає як цільова функція державного управління, а не лише як соціальна програма або пакет пільг. Вона передбачає реалізацію прав ветеранів, забезпечення їх соціальної стабільності, підтримку матеріального і психологічного добробуту та інтеграцію у суспільство.

Зазначено, що механізми публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни слід розглядати як комплекс організаційних, правових, фінансових та процедурних інструментів, за допомогою яких держава реалізує політику підтримки цієї категорії громадян. Вони забезпечують перетворення стратегічних цілей соціальної політики на конкретні управлінські дії, спрямовані на захист прав ветеранів, їх соціальне забезпечення та інтеграцію у суспільство.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, соціальний захист, соціальна політика, соціальний захист ветеранів війни.

Abstract. The article analyzes scientific approaches to the conceptual and categorical apparatus of the study of public management mechanisms in the field of social protection of war veterans. Based on the analysis, it is noted that the concept of «public management mechanisms» in the context of social protection of war veterans is defined as a set of organizational, legal, financial and procedural instruments

through which the state implements a policy of supporting veterans. These mechanisms are an intermediary between regulatory and legal acts that enshrine the rights of veterans and practical results for citizens, such as social payments, benefits, medical and psychological assistance, social services and reintegration programs. The scientific literature emphasizes the multi-component nature of the mechanisms, which includes: an institutional component (state bodies, local governments, veterans' public organizations), a regulatory component (laws, by-laws, service provision regulations), an organizational and managerial component (planning, coordination, control and monitoring), a financial and resource component (budget funds, transfers, grants). Studies show that the effectiveness of these mechanisms is determined by the interaction of central and regional authorities, veterans' public organizations and non-state social service providers, the transparency of procedures, clarity of powers and the presence of a monitoring and evaluation system. Scientists emphasize that an integrated approach that combines legal, social, economic and psychological support is key to implementing an effective policy of social protection for war veterans. The category of «social protection» in this context acts as a target function of state administration, and not just as a social program or package of benefits. It provides for the implementation of veterans' rights, ensuring their social stability, supporting material and psychological well-being and integration into society.

Public administration mechanisms in the field of social protection of war veterans should be considered as a set of organizational, legal, financial and procedural instruments with the help of which the state implements a policy of supporting this category of citizens. They ensure the transformation of strategic goals of social policy into specific management actions aimed at protecting the rights of veterans, their social security and integration into society.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, social protection, social policy, social protection of war veterans.

Постановка проблеми. Змістовне опрацювання понятійно-категоріального апарату, що використовується для дослідження механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни, має особливе значення в умовах сучасних трансформацій державної політики та зростання масштабів соціальних викликів. Після повномасштабної агресії проти України суттєво збільшилася кількість осіб, які набули статусу ветеранів, що вимагає чіткого наукового окреслення базових понять, категорій, дефініцій і управлінських інструментів, які визначають архітектоніку системи соціального захисту цієї групи. Без точності й узгодженості термінології неможливо формувати ефективні нормативно-правові механізми, проводити міжвідомчу координацію, проєктувати соціальні послуги та здійснювати моніторинг їх результативності.

Понятійно-категоріальна база виступає основою для об'єктивної ідентифікації потреб ветеранів, класифікації інструментів підтримки, визначення суб'єктів і об'єктів управління, а також для побудови прозорої моделі взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, громадських інституцій і міжнародних партнерів. Чітке розуміння таких ключових понять, як «вразливість», «реінтеграція», «комплексна підтримка», «механізми публічного управління», «соціальна адаптація», «ветеранська політика» чи «державні гарантії», дозволяє уникнути розбіжностей у наукових підходах і практичній реалізації державних програм.

У наукових дослідженнях саме узгодженість термінів забезпечує можливість порівнювати підходи, гармонізувати українські практики з міжнародними стандартами, адаптувати найкращі моделі політик, застосовуваних у країнах з розвинутою системою підтримки ветеранів. Окреслення чіткої категоріальної основи дає змогу обґрунтовано оцінювати стан державної системи соціального захисту, виявляти прогалини та суперечності, прогнозувати управлінські рішення та підвищувати якість розроблення стратегічних документів.

Саме тому поглиблене вивчення понятійного апарату не лише визначає методологічну базу дослідження, а й створює необхідні умови для модернізації державної ветеранської політики, підвищення ефективності соціальних гарантій та формування комплексної системи підтримки, здатної забезпечити гідний рівень життя і всебічну інтеграцію ветеранів війни в суспільство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження, присвячені вдосконаленню механізмів публічного управління у сфері соціальної політики щодо підтримки ветеранів війни, однозначно підкреслюють необхідність комплексного та системного підходу до реформування цієї сфери. Так, Г. Слозанська, Н. Горішна, Д. Бирик та І. Криницька акцентують увагу на забезпеченні реінтеграції ветеранів у суспільство, доступі до соціальних послуг, медичній та психологічній підтримці, а також на збереженні гідного рівня життя для цієї категорії громадян.

Дослідження Ю. Сачука та М. Звягінцевої підкреслюють важливість міжвідомчої координації у сфері соціальної політики. Автори наголошують на необхідності впровадження людиноцентричного підходу, коли пріоритетом стає індивідуальна адаптація послуг під конкретні потреби ветеранів.

Урядовий документ «Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року» визначає пріоритетні напрямки модернізації публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни, включаючи розвиток інфраструктури соціальних послуг, цифровізацію процесів та підвищення ефективності адміністрування. Аналогічно, аналітичний проєкт «Дослідження доступності послуг в Україні» аналізує державну політику на рівні практичної реалізації через Центри надання адміністративних послуг, оцінюючи їхню спроможність забезпечувати оперативний та якісний доступ ветеранів до соціальних сервісів.

Метою статті є системний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження механізмів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни.

Виклад основного матеріалу. Наукові підходи до визначення поняття «механізми публічного управління» сформувалися під впливом розвитку управлінської думки та еволюції державного сектору. У вітчизняній та зарубіжній літературі це поняття розглядається не як статичний набір інструментів, а як динамічна сукупність засобів, процедур, методів і ресурсів, за допомогою яких публічна влада впливає на суспільні процеси, забезпечує реалізацію державної політики та досягає визначених цілей.

О. Оболенський пропонує розуміти механізми публічного управління як системно організовані інструменти впливу, що ґрунтуються на нормативно-правовій базі, організаційних структурах, фінансових і кадрових ресурсах, а також інформаційних потоках, які забезпечують управлінську діяльність держави [1]. Схожої позиції дотримується В. Малиновський, який наголошує, що механізми управління є «сукупністю методів, важелів, регуляторів та процедур, які забезпечують вплив суб'єктів державної влади на об'єкти управління» [2]. У цих трактуваннях акцент робиться на інструментальному характері механізмів та їх залежності від функцій держави.

Інституційний підхід до розуміння механізмів публічного управління представлений у працях С. Серьогіна та колективних виданнях і навчальних матеріалах, присвячених розвитку публічного управління в Україні. У межах цього підходу механізми публічного управління розглядаються як взаємодія формальних і неформальних інститутів, процедур прийняття рішень, управлінських практик та моделей поведінки, які структурують і визначають результативність реалізації державної політики.

Такі положення узгоджуються з інституційною традицією, розкритою у працях С. Серьогіна, зокрема в дослідженнях щодо інституційних засад публічної служби та організації державного управління [3], а також у роботах, присвячених аналізу публічної політики та інституційних механізмів державного управління, де інститути визначаються як нормативні й поведінкові рамки функціонування управлінських систем.

Погляди Т. Василевської на інституційну природу механізмів публічного управління ґрунтуються на її дослідженнях у сфері організаційно-правового забезпечення публічної служби, етики державного управління та розвитку інституцій публічної влади. У її працях, зокрема у монографії «Особистісні виміри етики державного службовця» [4] та низці статей, присвячених трансформації публічного управління, наголошується, що формальні й неформальні інститути, цінності, поведінкові норми та усталені моделі взаємодії суб'єктів влади визначають зміст, якість і результативність управлінських рішень. Т. Василевська підкреслює, що ефективність реалізації

державної політики залежить не лише від правових процедур, а й від рівня інституційної довіри, етичних стандартів, відповідальності публічних службовців і належної організаційної культури.

Таким чином, інституційний підхід у трактуванні механізмів публічного управління дозволяє бачити їх не як суто технічний набір інструментів, а як соціально обумовлену систему, що залежить від якості інститутів, рівня довіри, культурних норм, легітимності влади та взаємодії з громадянським суспільством.

Науковці, що працюють у галузі політики й адміністративних наук, зокрема Д. Осборн і Т. Геблер, наголошують на управлінських механізмах як на системі «стимулів, мотивацій та партнерств», що забезпечують участь різних акторів у виробленні і реалізації публічної політики [5]. У цьому контексті механізми виступають засобом не лише державного впливу, а й координації мережевої взаємодії між суб'єктами влади, бізнесом, громадськими організаціями та громадянами.

Сучасні підходи у працях К. Худ [6] пропонують класифікацію механізмів на чотири групи: нормативні (правила, стандарти, регламенти), організаційні (структури, повноваження, процедури), ресурсні (фінансові, матеріальні, кадрові ресурси), інформаційні (комунікація, моніторинг, оцінювання, електронне урядування). Така класифікація дозволяє дослідникам системно аналізувати інструментарій держави та визначати його ефективність у конкретних політичних секторах.

Узагальнення зазначених підходів дає змогу розглядати механізми публічного управління як комплексний феномен, що поєднує інституційну, правову, організаційну, соціальну та технологічну складові. Їх ефективність залежить від узгодженості управлінських структур, якості нормативного регулювання, достатності ресурсної бази, рівня професійної підготовки управлінців, а також відкритості влади та можливостей громадської участі.

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що механізми публічного управління не зводяться лише до адміністративних інструментів, а формують цілісну систему, в якій поєднуються методи державного впливу, інституційні параметри, управлінські технології та соціальні взаємодії. Їх дослідження є ключовим для оцінювання якості публічної політики, виявлення дисфункцій у державному управлінні та формування моделей, здатних забезпечити ефективне та результативне виконання публічних функцій.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що механізми публічного управління – це системно організовані способи, інструменти, процедури та засоби, за допомогою яких держава та органи місцевого самоврядування впливають на суспільні процеси з метою забезпечення ефективного розвитку, стабільності та задоволення публічних інтересів. Вони охоплюють правові, організаційні, економічні, інформаційні, кадрові, фінансові, політичні та інші інструменти, які дають змогу перетворювати державну політику на реальні дії й результати.

Тепер перейдемо до аналізу поняття «соціальний захист». Соціальний захист є складним багатовимірним феноменом, який досліджується представниками правознавства, соціології, політології, економіки та публічного управління, що зумовлює різноманітність наукових підходів до його трактування. У правничій традиції соціальний захист розглядається як гарантована державою система прав, заходів та інституцій, спрямованих на забезпечення належних умов життя й підтримку осіб у випадку соціальних ризиків. Так, Н. Болотіна підкреслює, що соціальний захист – це «право людини на отримання матеріальних та соціальних гарантій у разі настання несприятливих життєвих обставин, закріплене в Конституції та законодавстві» [7]. Подібну позицію займає В. Рошканюк, який визначає соціальний захист як функцію держави, спрямовану на встановлення системи правових і соціальних гарантій, що забезпечують реалізацію конституційних прав громадян і їх матеріальну підтримку у випадках соціальних ризиків» [8].

Для нормативно-правового підтвердження цієї точки зору можна також послатися на тлумачення Конституційного Суду України щодо права на соціальний захист (ст. 46 Конституції): право громадян на соціальний захист охоплює забезпечення в разі втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття, старості тощо – тобто державні гарантії як складова соціального захисту [9].

У соціологічному підході соціальний захист трактується ширше – як соціальний інститут, покликаний мінімізувати нерівність, компенсувати наслідки соціальних ризиків і забезпечити інтеграцію вразливих груп у суспільне життя. П. Блау та Р. Мертон підкреслювали, що система соціального захисту виконує функцію підтримання соціальної рівноваги, запобігаючи маргіналізації та соціальним конфліктам [10]. З позицій сучасної європейської соціології соціальний захист – це «сукупність механізмів суспільної солідарності, спрямованих на зниження ризику бідності» [11].

У політичній науці соціальний захист розглядається як напрям державної політики, що визначає роль держави у забезпеченні добробуту та перерозподілі ресурсів. Зокрема, Т. Маршалл розглядав соціальний захист у контексті еволюції соціальних прав громадян, наголошуючи на їх невід'ємності від громадянства [12]. У сучасному науковому дискурсі соціальної політики (Е. Лібанова, В. Геець) соціальний захист розглядається як ключова складова державної соціальної політики, спрямована на зниження соціальних ризиків, підтримку вразливих груп населення та забезпечення соціальної стійкості суспільства. Дослідження Е. Лібанової у сфері бідності, нерівності та людського розвитку підтверджують, що соціальний захист не може функціонувати ізольовано, оскільки він інтегрований у політику зайнятості, охорони здоров'я, соціального страхування та політику доходів. У своїх працях вона наголошує, що лише комплексний, взаємопов'язаний підхід до цих напрямів дозволяє формувати ефективну модель соціальної підтримки та забезпечувати соціальну справедливість [13].

Подібної позиції дотримується й В. Геець, який розглядає соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної стабільності та елемент стратегії збалансованого соціально-економічного розвитку, наголошуючи на його функції зменшення нерівності та підтримання соціальної згуртованості [14].

Соціальний захист у сфері державного управління є складним багатовимірним поняттям, яке формувалося під впливом наукових розвідок учених у галузях державного управління, соціальної політики, соціальної роботи та права. Одним із провідних підходів у вітчизняній науці є трактування соціального захисту як державної системи організаційно-правових, економічних та управлінських заходів, спрямованих на підтримку соціально вразливих груп населення та мінімізацію соціальних ризиків. Дослідники підкреслюють, що в умовах сучасних трансформацій держави соціальний захист не обмежується лише соціальними виплатами, а охоплює стратегічне планування, управління ресурсами, моніторинг та інституційний розвиток.

Зокрема, М. Кравченко у своїх дослідженнях наголошує на необхідності інституційної модернізації системи соціального захисту, визначаючи її як упорядковану сукупність органів влади, процедур і управлінських рішень, спрямованих на гарантування соціальної безпеки та доступності соціальних послуг. Авторка аналізує моделі публічного управління соціальним захистом у зарубіжних країнах та можливості їхньої імплементації в Україні, підкреслюючи вирішальну роль держави у координації суб'єктів, формуванні стандартів послуг та забезпеченні інтегрованого підходу. Її праці, присвячені реформуванню системи соціального захисту населення, безпосередньо стосуються управлінських механізмів, організаційної структури та функцій відповідальних інституцій [15].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів зробив В. Трощинський, який розглядає соціальний захист як ключовий компонент державної соціальної та гуманітарної політики. У його працях соціальний захист постає як система державних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення соціальної стійкості та зменшення нерівності. Він підкреслює взаємозв'язок між соціальним захистом, демографічними процесами та інституційною здатністю держави реалізовувати ефективну соціальну політику. В. Трощинський у співавторстві редагував навчальні видання, у яких соціальний захист представлений у структурі механізмів публічної політики, включно з нормативними, організаційними та управлінськими аспектами [16].

Значний внесок належить також В. Новікову, який у своїх роботах формує термінологічні й методологічні засади поняття «соціальний захист», розглядаючи його як систему інституційно закріплених заходів, спрямованих на запобігання соціальним ризикам та забезпечення соціального

добробуту. В.Новіков приділяє увагу структурі механізмів соціального захисту – від нормативного забезпечення до управління соціальними трансфертами та соціальними послугами. Його підходи є важливими для сфери державного управління, адже вони окреслюють межі компетенцій держави та визначають критерії ефективності політики [17].

Узагальнюючи, зазначені дослідники розглядають соціальний захист у державному управлінні як інструмент реалізації соціальної політики, сформований на основі інституційних, нормативних та управлінських механізмів. Незважаючи на різні методологічні підходи – інституційний, адміністративно-управлінський, соціально-політичний – усі вони погоджуються, що соціальний захист є ключовою функцією держави, яка забезпечує соціальну безпеку, зменшення нерівності та стійкість суспільного розвитку.

Таким чином, у науковій літературі сформувалося кілька підходів до розуміння соціального захисту: правовий (акцент на нормах і гарантіях), соціологічний (як інститут суспільної солідарності), політичний (як інструмент державної політики), управлінський (як механізм організації та забезпечення соціальних програм), а також економічний, в межах якого соціальний захист розглядається як система перерозподілу ресурсів з метою мінімізації соціальних ризиків.

Узагальнюючи, соціальний захист постає не просто як сукупність соціальних виплат чи адміністративних процедур, а як багатовимірна категорія, що охоплює правові, економічні, політичні та соціальні механізми забезпечення добробуту населення. Його сутність полягає у поєднанні державних гарантій, суспільної солідарності та інституційних механізмів, спрямованих на зменшення соціальних ризиків, запобігання бідності та збереження соціальної стабільності. Саме міждисциплінарний підхід дає можливість найбільш повно окреслити зміст поняття «соціальний захист» та розуміти його як ключовий інструмент розвитку сучасної соціальної держави.

Сучасні дослідження соціального захисту ветеранів війни в Україні охоплюють різні наукові ракурси – правовий, соціально-політичний, управлінський, трудовий та соціально-психологічний. Так, Л. Сіньова здійснює порівняльний аналіз систем захисту ветеранів в Україні та за кордоном, акцентуючи на правових гарантіях, адаптації та соціалізації ветеранів після участі у бойових діях [18]. Г. Слозанська, Н. Горішна, Д. Бирик, І. Криницька підкреслюють роль соціальних послуг, психологічної підтримки та реінтеграції як ключових інструментів соціального захисту, особливо в умовах воєнного та післявоєнного часу, наголошуючи на комплексному підході до потреб ветеранів і їхніх родин [19]. С. Сівков досліджує адміністративно-правові та управлінські інструменти, що забезпечують реінтеграцію ветеранів, координацію дій органів влади та взаємодію з громадськими організаціями, підкреслюючи необхідність узгодженості інституцій та прозорості процедур [20].

Об'єднуючи висновки цих авторів, можна констатувати, що соціальний захист ветеранів війни є багатовимірною системою, яка поєднує правові гарантії, соціальні та економічні пільги, психологічну підтримку, трудову інтеграцію та комплексне адміністрування на різних рівнях влади. Ефективність такої системи визначається взаємодією державних інституцій, громадських організацій та недержавних провайдерів соціальних послуг, прозорістю управлінських процедур, чіткістю законодавчих норм та наявністю механізмів контролю і моніторингу. Усе це дозволяє гарантувати мінімальні стандарти добробуту, сприяти соціальній стабільності та інтеграції ветеранів у цивільне життя, забезпечуючи реалізацію державної політики у сфері соціального захисту саме як комплексної та системної категорії.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що механізми публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни слід розглядати як комплекс організаційних, правових, фінансових та процедурних інструментів, за допомогою яких держава реалізує політику підтримки цієї категорії громадян. Вони забезпечують перетворення стратегічних цілей соціальної політики на конкретні управлінські дії, спрямовані на захист прав ветеранів, їх соціальне забезпечення та інтеграцію у суспільство. Механізми виконують функцію посередника між нормативно-правовими документами, що закріплюють права ветеранів, і практичними результатами, які відчуває громадянин у вигляді соціальних виплат, пільг, медичної допомоги, психологічної підтримки та соціальних послуг.

Науковці підкреслюють, що ефективність таких механізмів визначається взаємодією кількох компонентів. Першим компонентом є інституційний, який включає державні органи, спеціалізовані структури у сфері соціального захисту, а також місцеве самоврядування, що відповідають за впровадження політики та координацію дій на різних рівнях. Другим компонентом є нормативно-правовий, що визначає рамки діяльності, регламентує права ветеранів, встановлює процедури надання соціальних послуг, порядок фінансування та контроль за виконанням державних програм. Третім компонентом є організаційно-управлінський, який охоплює планування програм, розподіл ресурсів, контроль і моніторинг ефективності заходів, а також аналіз результатів для коригування політики. Четвертим компонентом є фінансово-ресурсний, що передбачає механізми мобілізації та розподілу бюджетних коштів, соціальних трансфертів і грантових програм для забезпечення належного рівня підтримки ветеранів.

Важливою складовою механізмів публічного управління є координація між центральними та регіональними органами влади, громадськими організаціями ветеранів та недержавними соціальними провайдерами. Така взаємодія дозволяє забезпечити комплексний підхід, враховувати регіональні особливості, потреби конкретних категорій ветеранів і підвищувати результативність політики. Наукові дослідження підкреслюють, що ефективність механізмів публічного управління соціальним захистом залежить від узгодженості інституцій, прозорості процедур, чіткого розмежування повноважень і відповідальності, а також від наявності системи моніторингу та оцінювання результатів.

Застосування механізмів у сфері соціального захисту ветеранів війни передбачає комплексну реалізацію політики: від встановлення прав ветеранів у законодавстві та розробки стандартів надання послуг до забезпечення ресурсного та кадрового потенціалу органів управління. Це дозволяє гарантувати доступ ветеранів до соціальних благ, забезпечити їхню соціальну стабільність і сприяти інтеграції у суспільство після військової служби.

Таким чином, механізми публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни є системним інструментарієм, що забезпечує перетворення державних політичних рішень у конкретні дії та результати, забезпечуючи реалізацію прав ветеранів, ефективність соціальної політики та стабільність соціальної системи. Вони інтегрують нормативно-правові, організаційні, фінансові та інституційні компоненти, що взаємодіють у єдиній системі державного управління, і є ключовим чинником успішного функціонування системи соціального захисту.

Висновки. На підставі проведеного аналізу слід зазначити наступне. По-перше, поняття «механізми публічного управління» в контексті соціального захисту ветеранів війни визначається як сукупність організаційних, правових, фінансових та процедурних інструментів, за допомогою яких держава реалізує політику підтримки ветеранів. Ці механізми є посередником між нормативно-правовими актами, що закріплюють права ветеранів, і практичними результатами для громадян, такими як соціальні виплати, пільги, медична та психологічна допомога, соціальні послуги та програми реінтеграції.

По-друге, у літературі підкреслюється багатокомпонентність механізмів, що включає: інституційний компонент (державні органи, місцеве самоврядування, громадські організації ветеранів), нормативно-правовий компонент (закони, підзаконні акти, регламенти надання послуг), організаційно-управлінський компонент (планування, координація, контроль і моніторинг), фінансово-ресурсний компонент (бюджетні кошти, трансферти, гранти).

По-третє, дослідження показують, що ефективність цих механізмів визначається взаємодією центральних і регіональних органів влади, громадських організацій ветеранів і недержавних провайдерів соціальних послуг, прозорістю процедур, чіткістю повноважень та наявністю системи моніторингу та оцінки результатів. Науковці підкреслюють, що інтегрований підхід, який поєднує правову, соціальну, економічну та психологічну підтримку, є ключовим для реалізації ефективної політики соціального захисту ветеранів війни.

По-четверте, категорія «соціальний захист» у цьому контексті виступає як цільова функція державного управління, а не лише як соціальна програма або пакет пільг. Вона передбачає

реалізацію прав ветеранів, забезпечення їх соціальної стабільності, підтримку матеріального і психологічного добробуту та інтеграцію у суспільство.

ПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Оболенський О.О. Державне управління та державна служба: сучасні напрями розвитку; Одеська національна юридична академія. Одеса: АО БАХВА, 2003. 319 с.
2. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. Київ: Атіка, 2009. 608 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Malynovskyi_Valentyn/Derzhavne_upravlinnia.pdf?PHPSESSID=7b6adjg8nnle40kcv4dtj8t5 (дата звернення: 26.08.2025).
3. Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородин [та ін.]; за заг. ред С.М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.
4. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця: монографія; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 336 с.
5. Osborne D, Gaebler T. Reinventing Government. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 405 p.
6. Hood C. The Tools of Government. London: Macmillan, 1983.
7. Болотіна Н.Б. Право соціального захисту України: навч. посіб. Київ, 2005. 615 с.
8. Рошканюк В.М. Категорія «соціальний захист» в праві соціального забезпечення України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Право*. 2012. Вип. 18. С. 108–111. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6f59ef2-7cd7-43d6-9470-efc07f867f1e/content> (дата звернення: 26.08.2025).
9. Право на соціальний захист. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/446-pravo-na-socialnyy-zahyst?utm.com> (дата звернення: 26.08.2025).
10. Merton R. K. Social Theory and Social Structure (Enlarged ed.). New York, NY: The Free Press, 1968.
11. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton, 1990. URL: <https://lanekenworthy.net/wp-content/uploads/2017/03/reading-espingandersen1990pp9to78.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
12. Marshall T. H. Citizenship and social class and other essays. Cambridge: Cambridge University Press, 1950. URL: <https://s3.us-west-1.amazonaws.com/p-library/books/b22baab2fe1f967c2346fb58c091c630.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).
13. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції: колект. монографія: у 2 т. / [Е. М. Лібанова та ін.; за ред. Е. М. Лібанової]; НАН України, Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. 436 с.
14. Геєць В.М., Близнюк В.В., Никифоров О.І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 3–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EKUK_2022_6_3 (дата звернення: 26.08.2025).
15. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт наукових досліджень. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. №2. С. 41–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_2_7 (дата звернення: 26.08.2025).
16. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / [авт.кол.: В.П. Трощинський, В.А. Скуратівський, М.В. Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського. Київ: НАДУ, 2016. 792 с.
17. Новіков В. Соціальний захист: термінологічне визначення, основи та засоби управління. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 3. С. 79–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2024_3_7 (дата звернення: 26.08.2025).
18. Сінцова Л.М. Соціально-правовий захист ветеранів війни: міжнародний досвід. *Право та інновації*. 2025. №2 (50). URL: <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1283/928> (дата звернення: 26.08.2025).
19. Слозанська Г., Горішна Н., Бибики Д., Криницька І. Соціальна підтримка ветеранів/ветеранок російсько-української війни та їх сімей у воєнний та повоєнний час. *Social Work and Education*. 2023. № 10(1). С. 47–62. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>.
20. Serhiy Sivkov. Administrative and legal mechanisms of reintegration of war veterans in the conditions of a special period. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.3.14>.

REFERENCES

1. Obolenskyi, O.O. (2003). *Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba: suchasni napriamy rozvytku [State administration and civil service: modern directions of development]*; Odeska natsionalna yurydychna akademiia. Odesa: AO BAKhVA [in Ukrainian].
2. Malynovskyi, V.Ya. (2009). *Derzhavne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk [State administration: Textbook]*. 3-tie vyd. pererobl. ta dopov. Kyiv: Atika. Retrieved from https://shron1.chtyvo.org.ua/Malynovskyi_Valentyn/Derzhavne_upravlinnia.pdf?PHPSESSID=7b6adjg8nnle40kcv4dtj8t5 [in Ukrainian].
3. Serohin, S.M., Lypovska, N.A., & Borodin, Ye.I. (2018). *Publiczna sluzhba: navch. posib. [Public service: textbook]*. Dnipro: HRANI [in Ukrainian].
4. Vasylevska, T.E. (2008). *Osobystisni vymiry etyky derzhavnoho sluzhbovtzia : monohrafiia [Personal dimensions of the ethics of a civil servant: monograph]*; Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley [in English].
6. Hood, C. (1983). *The Tools of Government*. London: Macmillan [in English].

7. Bolotina, N.B. (2005). *Pravo sotsialnoho zakhystu Ukrainy [The Law of Social Protection of Ukraine]*: Navch. posib. Kyiv [in Ukrainian].
8. Roshkaniuk, V.M. (2012). Katehoriia „sotsialnyi zakhyst” v pravi sotsialnoho zabezpechennia Ukrainy [The category of "social protection" in the law of social security of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Pravo - Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Law Series*, 18, 108-111. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6f59ef2-7cd7-43d6-9470-efc07f867f1e/content> [in Ukrainian].
9. Pravo na sotsialnyi zakhyst [The right to social protection]. *ccu.gov.ua*. Retrieved from <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/446-pravo-na-socialnyy-zahyst?utm.com> [in Ukrainian].
10. Merton, R.K. (1968). *Social Theory and Social Structure (Enlarged ed.)*. New York, NY: The Free Press [in English].
11. Esping-Andersen, G. (1990). The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton. *lanekenworthy.net*. Retrieved from <https://lanekenworthy.net/wp-content/uploads/2017/03/reading-espingandersen1990pp9to78.pdf> [in English].
12. Marshall, T.H. (1950). *Citizenship and social class and other essays*. Cambridge: Cambridge University Press. *s3.us-west-1.wasabisys.com*. Retrieved from <https://s3.us-west-1.wasabisys.com/p-library/books/b22baab2fe1f967c2346fb58c091c630.pdf> [in English].
13. Libanova, E.M. (2012). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: transformatsiia rivnia zhyttia ta rehionalni dysproportsii: kolekt. monohrafiia: u 2 t. [Human development in Ukraine: transformation of the standard of living and regional disparities: collective monograph: in 2 vols.]*; NAN Ukrainy, In-t demohrafii ta sots. doslidzh. im. M. V. Ptukhy. Kyiv: In-t demohrafii ta sots. doslidzh. im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy [in Ukrainian].
14. Heiets, V.M., Blyzniuk, V.V., & Nykyforuk, O.I. (2022). Aktualni aspekty polityky sotsialnoi yakosti v postkonfliktii ekonomitsi Ukrainy [Actual aspects of social quality policy in the post-conflict economy of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 6, 3-22. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2022_6_3 [in Ukrainian].
15. Kravchenko, M.V. (2010). Systema sotsialnoho zakhystu naselennia yak ob'ekt naukovykh doslidzhen [The system of social protection of the population as an object of scientific research]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*, 2, 41-47. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_2_7 [in Ukrainian].
16. Troshchynskyi, V.P., Skurativskyi, V.A., & Kravchenko, M.V. (2016). *Sotsialna i humanitarna polityka [Social and humanitarian policy]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
17. Novikov, V. (2024). Sotsialnyi zakhyst: terminologichne vyznachennia, osnovy ta zasoby upravlinnia [Social protection: terminological definition, principles and means of management]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, 3, 79-100. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2024_3_7 [in Ukrainian].
18. Sinova, L.M. (2025). Sotsialno-pravovyi zakhyst veteraniv viiny: mizhnarodnyi dosvid [Socio-legal protection of war veterans: international experience]. *Pravo ta innovatsii – Law and Innovations*, 2 (50). Retrieved from <https://pti.org.ua/ndipzir/uk/article/view/1283/928> [in Ukrainian].
19. Slozanska, H., Horishna, N., Bybyk, D., & Krynytska, I. (2023). Sotsialna pidtrymka veteraniv/veteranok rosiisko-ukrainskoi viiny ta yikh simei u voieniyni ta povoienni chas [Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war and their families during the war and post-war period]. *Social Work and Education*, 10(1), 47–62. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5> [in Ukrainian].
20. Serhiy, Sivkov (2025). Administrative and legal mechanisms of reintegration of war veterans in the conditions of a special period. *Visegrad Journal on Human Rights*, 3. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2025.3.14> [in English].

Подано до редакції 27.08.25 р.
Прийнято до друку 30.10.25 р

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Випуск || 14 || Issue
2025

***Відповідальність за достовірність
даних, наведених у статті, несе її автор
та науковий керівник***

***The author and supervisor are responsible for
the accuracy of the data presented in the
article***

*Англomовний супровід: Хрін І.
Комп'ютерна верстка: Домбровська Я.
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.*

Підписано до друку 21.01.2026 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Зам. № 03/26. Ум. друк. арк. 13.
Виготівник: ФОП Домбровська Я. М.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 6366 від 22.08.2018 р.
08055, Київська обл., Макарівський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а
e-mail: devis519@ukr.net
