

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 | **15** | Issue

Переяслав | 2026 | Pereiaslav

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

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: збірник наукових праць. Вип. 15. Переяслав (Київська обл.). Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2026. 122 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
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 № 8 від 25 березня 2026 р.

Збірник наукових праць внесено до категорії «Б»
Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати
дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів
доктора наук, кандидата наук та ступення доктора філософії (PhD)
за спеціальності 281 (D4) Публічне управління та адміністрування
Наказом Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 р.

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
Мирослав Мирославович

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

Редакційна колегія:

БУРИК
Зоряна Михайлівна

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

ВОРОТІН
Валерій Євгенович

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

ДУРМАН
Микола Олександрович

молодший науковий співробітник, Центр досліджень у сфері управління (CERGO),
Національна школа державного управління (Квебек, Канада)

ПАСІЧНИК
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»

СУРАЙ
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Olubiyi Timi

Ph.D. in Business Administration, Dean Faculty of Management and Social Sciences West
Midlands Open University, Adjunct Faculty Department of Business Administration and
Marketing Babcock University, Nigeria

Hayat Ainul

Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Public Administration, Head of the Laboratory of Public
Policy and Development Planning, Universitas Brawijaya, Indonesia

© Автори статей, 2026

© Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2026

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

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 15. Pereiaslav (Kyiv region). Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2026. 122 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Media identifier **R30-04678** in accordance with the decision
of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting of 25.04.2024 No. 1442

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

Protocol № 8, March 25, 2026

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 (**D4**) public administration

<hr/> PARKHOMENKO-KUTSEVIL Oksana Igorivna <hr/>	Голова редколегії: doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
<hr/> KARPA Marta Ivanivna <hr/>	Заступник голови редколегії doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
<hr/> BURYK Myroslav Myroslavovych <hr/>	Секретар редколегії: PhD in Public Administration, associate professor at the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
<hr/> BURYK Zoryana Mykhailivna <hr/>	Редакційна колегія: doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
<hr/> VOROTIN Valery Yevhenovych <hr/>	doctor of sciences in public administration, professor, Director of the Ukrainian State Research Institute «Resurs» of the State Agency for the Management of Reserves of Ukraine
<hr/> DURMAN Mykola Oleksandrovych <hr/>	Associate Researcher, Centre for Research on Governance (CERGO) National School of Public Administration (Quebec, Canada)
<hr/> PASICHNYK Vasyl Mykolayovych <hr/>	doctor of Public administration, associate professor of the Department of Public Governance of Institute of Administration, Public Administration and Professional Development at Lviv Polytechnic National University
<hr/> SURAY Inna Hennadiyivna <hr/>	doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Carpathian National University
<hr/> Olubiyi Timi <hr/>	Ph.D. in Business Administration, Dean Faculty of Management and Social Sciences West Midlands Open University, Adjunct Faculty Department of Business Administration and Marketing Babcock University, Nigeria
<hr/> Hayat Ainul <hr/>	Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Public Administration, Head of the Laboratory of Public Policy and Development Planning, Universitas Brawijaya, Indonesia

© Authors of the articles, 2026

© Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2026

ЗМІСТ

Абражевич Марина. ДЕФІНІЦІЯ ТА АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ	6
Бурик Мирослав. ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ	14
Воротін Валерій. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ СТІЙКІСТЮ ДЕРЖАВИ: РОЛЬ І ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ	28
Глуценко Ганна. ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТІВ	38
Євсєєва Галина, Мельник Юрій. ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР	46
Ковтун Оксана, Волошко Алла. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ	53
Малиновський Валентин. «ПОЗАСИСТЕМНА» ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ	61
Орган Сергій. ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	69
Пасічник Василь, Недошитко Ангеліна. ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК УКРАЇНИ ТА КРАЇН НАТО	79
Слободян Олександр. КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: КЛАСИФІКАЦІЯ З ПОЗИЦІЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ	89
Сурай Інна, Надрага Василь. СТАН СФЕРИ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ У 2025–2026 РР.	96
Черніков Владислав. ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ ТА БЕЗПЕКИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	104
Чумакова Ганна, Компаній Наталія. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	113

CONTENT

Abrazhevych Maryna. DEFINITION AND ARCHITECTURE OF RISK MANAGEMENT WITHIN THE PUBLIC DEFENSE GOVERNANCE STRUCTURE	6
Buryk Myroslav. ISSUES OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT: EU EXPERIENCE FOR UKRAINE	14
Vorotin Valerii. PUBLIC ADMINISTRATION OF THE STATE'S RESOURCE RESILIENCE: THE ROLE AND EFFECTIVENESS OF UKRAINE'S MATERIAL RESERVES SYSTEM	28
Hlushchenko Hanna. EVOLUTION OF THE HEALTHCARE FINANCING SYSTEM OF UKRAINE: COMPARATIVE ANALYSIS OF REGULATORY AND LEGAL TRANSFORMATIONS AND THEIR RESULTS	38
Yevsieieva Halyna, Melnyk Yurii. TERRITORIAL COMMUNITY AS A SPACE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE UKRAINIAN NATIONAL IDEA: THE GOVERNANCE DIMENSION	46
Kovtun Oksana, Voloshko Alla. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: THEORETICAL APPROACHES	53
Malynovskyi Valentyn. «EXTRA-SYSTEMIC» PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: CAUSES AND CONSEQUENCES	61
Organ Serhiy. FORMULATION OF STATE POLICY IN MEDICAL TOURISM AS A BASIS FOR IMPROVING STRATEGIC HEALTHCARE MANAGEMENT IN UKRAINE	69
Pasichnyk Vasyl, Nedoshytko Anhelina. INSTITUTIONAL CYBERSECURITY MECHANISMS: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PRACTICES OF UKRAINE AND NATO COUNTRIES	79
Slobodyan Alexander. COMPREHENSIVE MECHANISM OF PUBLIC REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT: CLASSIFICATION FROM THE POSITION OF INNOVATION	89
Suray Inna, Nadraha Vasyl. THE STATE OF CULTURAL HERITAGE PROTECTION IN UKRAINE IN 2025–2026	96
Chernikov Vladyslav. KEY ISSUES IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS IN THE SPHERE OF PEACE AND SECURITY: A PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT	104
Chumakova Hanna, Komapaniy Natalia. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR MODERNIZING MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION IN TERRITORIAL COMMUNITIES	113

УДК 35.072:355:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-6-13>

Абражевич Марина, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Abrazhevych Maryna, Postgraduate student at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3571-3588>

ДЕФІНІЦІЯ ТА АРХІТЕКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТРУКТУРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОБОРОНИ

DEFINITION AND ARCHITECTURE OF RISK MANAGEMENT WITHIN THE PUBLIC DEFENSE GOVERNANCE STRUCTURE

Анотація. У статті здійснений системний аналіз дефініції та архітектури ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони. Зазначено, що ризик-менеджмент у сфері оборони є системним і багатовимірним процесом, який інтегрує нормативно-правові, стратегічні, організаційно-процесуальні, технологічні та кадрові компоненти. Він забезпечує ідентифікацію, оцінку, планування, реагування та контроль ризиків, які можуть впливати на досягнення оборонних цілей та національної безпеки.

Дефініційно ризик розглядається як ефект невизначеності на цілі організації, що підкреслює його динамічний характер. Це означає, що ризик охоплює не лише ймовірність настання негативних подій, а й масштаб потенційного впливу, включно з можливими позитивними наслідками. Таке розуміння відповідає міжнародному стандарту ISO 31000:2018 і формує наукову основу для системного підходу до управління ризиками.

Архітектура ризик-менеджменту є багаторівневою та інтегрованою системою, що включає: нормативно-правове забезпечення і політики як фундамент, що визначає правові рамки, відповідальність та процедури; стратегічний рівень, який забезпечує прогнозування ризикових сценаріїв і інтеграцію у стратегічне планування оборони; організаційно-процесуальний рівень для реалізації циклу управління ризиками через методи і процедури оцінки та контролю; технологічний та інформаційний рівень для оперативного моніторингу, моделювання та підтримки управлінських рішень; організаційну культуру і компетенції, що формують ризико-орієнтоване мислення, кадрову підготовку і ефективну взаємодію між підрозділами.

Інтеграція всіх рівнів архітектури забезпечує системність і ефективність управління ризиками у публічному секторі оборони. Такий підхід дозволяє не лише зменшувати потенційні загрози, а й підвищувати стійкість оборонної системи, адаптивність до змін зовнішнього середовища та оптимізацію ресурсів держави.

Ключовою практичною цінністю ризик-менеджменту в оборонному публічному управлінні є його проактивний характер, який дозволяє державі прогнозувати потенційні загрози, приймати обґрунтовані управлінські рішення і формувати превентивні та коригувальні заходи. Це перетворює управління ризиками на стратегічний інструмент забезпечення національної безпеки.

Ключові слова: публічне управління, ризик-менеджмент, ризики, системи оборони, архітектура ризик-менеджменту, національна безпека.

*Corresponding author



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

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

Abstract. This article provides a systematic analysis of the definition and architecture of risk management within the structure of public defense governance. It is established that risk management in the defense sector is a systemic, multidimensional process that integrates regulatory, strategic, organizational-procedural, technological, and human resource components. It ensures the identification, assessment, planning, response, and control of risks that may affect the achievement of defense objectives and national security.

Conceptually, risk is viewed as the effect of uncertainty on organizational objectives, highlighting its dynamic nature. This implies that risk encompasses not only the probability of negative events but also the scale of potential impact, including possible positive outcomes. Such an understanding aligns with the international standard ISO 31000:2018 and forms the scientific basis for a systemic approach to risk management.

The architecture of risk management is a multi-layered and integrated system that includes: the regulatory framework and policies as a foundation defining legal boundaries, responsibilities, and procedures; the strategic level, which ensures the forecasting of risk scenarios and integration into strategic defense planning; the organizational-procedural level for implementing the risk management cycle through assessment and control methods; the technological and information level for operational monitoring, modeling, and decision support; and organizational culture and competencies that foster a risk-oriented mindset, personnel training, and effective inter-unit interaction.

The integration of all architectural levels ensures the consistency and effectiveness of risk management in the public defense sector. This approach not only mitigates potential threats but also increases the resilience of the defense system, its adaptability to environmental changes, and the optimization of state resources.

The key practical value of risk management in public defense governance lies in its proactive nature, which enables the state to forecast potential threats, make informed management decisions, and formulate preventive and corrective measures. This transforms risk management into a strategic tool for ensuring national security.

Keywords: public management, risk management, risks, defense systems, risk management architecture, national security.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабних безпекових загроз, гібридної війни та високої невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища система публічного управління сферою оборони перебуває під постійним тиском ризиків різної природи – воєнних, політичних, економічних, технологічних, кадрових та інформаційних. Ефективність оборонної політики держави дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, а від здатності органів публічної влади своєчасно ідентифікувати, оцінювати, прогнозувати та мінімізувати ризики, що виникають на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях управління.

У цьому контексті особливого значення набуває чітке концептуальне визначення ризик-менеджменту як складової сучасного публічного управління сферою оборони, а також формування його внутрішньої архітектури – сукупності інституційних, нормативно-правових, організаційних, інформаційно-аналітичних та процедурних елементів. Відсутність уніфікованого підходу до дефініції ризик-менеджменту, фрагментарність управлінських механізмів і слабка інтеграція ризик-орієнтованого мислення в процес ухвалення управлінських рішень знижують стійкість оборонного сектору та ускладнюють досягнення стратегічних цілей національної безпеки.

Додатковим чинником є необхідність гармонізації національної системи управління ризиками у сфері оборони з міжнародними стандартами та практиками країн – членів НАТО і ЄС, де ризик-менеджмент розглядається як невід’ємний елемент оборонного планування, бюджетування, управління спроможностями та контролю ефективності. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та одночасно реалізує глибокі інституційні реформи, питання побудови цілісної архітектури ризик-менеджменту в публічному управлінні оборонною сферою має не лише теоретичне, а й прикладне значення.

Звернення до проблеми дефініції та архітектури ризик-менеджменту дозволяє обґрунтувати системний підхід до підвищення керованості, адаптивності та стійкості публічного управління сферою оборони, що є критично важливим для забезпечення національної безпеки в умовах довготривалих воєнних і безпекових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері ризик-менеджменту в структурі публічного управління обороною демонструють, що ця тема поки що розглядається фрагментарно і не завжди системно. Так, А. Лоїшин, І. Ткач, Д. Окіпняк, М. Потетюєва та О. Угринович здійснюють аналіз організації та функціонування процесів управління ризиками в програмах оборони, зокрема в Збройних Силах України, акцентуючи увагу на практичних аспектах ідентифікації загроз, ролі внутрішнього контролю та компетенцій суб'єктів, залучених до процесу ризик-менеджменту в оборонних структурах. О. Руснак розкриває концептуальні та методологічні основи ризик-менеджменту в публічному управлінні, включно з державними структурами, підкреслюючи значення міжнародних стандартів, зокрема ISO 31000:2018, як фундаменту для формування системного та інтегрованого підходу до управління ризиками в державному секторі. К. Бугайчук досліджує адміністративно-правове регулювання ризик-орієнтованих підходів у діяльності державних органів сектору безпеки й оборони, що є важливим для розуміння нормативно-правового поля управління ризиками в оборонній сфері. Д. Ярмусь у своїй роботі зосереджується на адаптації моделей ризик-менеджменту до умов воєнного стану, що має критичне значення для оборонних публічних органів. Автор пропонує підходи до динамічної оцінки ризиків, гнучкого реагування та інтеграції цифрових інструментів у процес управління.

Слід зауважити, що наукових публікацій, присвячених безпосередньо дефініції та архітектурі ризик-менеджменту в структурі публічного управління обороною, поки що небагато. Частина наявних робіт розглядає питання лише в суміжних контекстах, таких як внутрішній контроль, воєнний стан або адміністративно-правове регулювання. Водночас ці дослідження висвітлюють ключові аспекти, пов'язані з визначенням, організацією та адаптацією систем управління ризиками в оборонних і безпекових структурах, розкриваючи як окремі, так і комплексні підходи до управління ризиками. Це свідчить про високий ступінь актуальності та міждисциплінарний характер подальших наукових розвідок у цій сфері, які мають поєднувати державне управління, безпеку, стандарти управління ризиками та адаптивні моделі для роботи в умовах невизначеності.

Метою статті є системний аналіз дефініції та архітектури ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони.

Виклад основного матеріалу. Ризик-менеджмент у сфері оборони як галузі публічного управління – це спеціалізований, системний процес і сукупність організаційних механізмів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку, реагування, моніторинг та контроль ризиків, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей оборонної політики, ефективність використання ресурсів та безпеку держави в умовах невизначеності й загроз. Він інтегрується в загальну систему державного управління і виступає ключовим елементом стратегічного, оперативного та тактичного управління обороною, сприяючи підвищенню стійкості органів оборонного сектору до внутрішніх і зовнішніх викликів.

У сучасному науковому й практичному контексті поняття «ризик» розглядається не як проста ймовірність настання негативного результату, а як вимірювана форма невизначеності, що впливає на досягнення цілей організації. Такий підхід підкреслює не лише можливість втрат, а й ширший спектр наслідків невизначеності – від негативних до потенційно позитивних, що є ключовим для ефективного менеджменту в складних системах управління [1].

Науково-теоретична основа цього підходу ґрунтується на розумінні ризику як ефекту невизначеності на цілі організації, формулювання, яке наразі закріплене в міжнародному стандарті ISO 31000:2018 – Управління ризиками – Керівні принципи. Згідно зі стандартом, ризик визначається саме як «вплив невизначеності на цілі» організації [1]. Такий вплив може бути як позитивним, так і негативним – це залежить від характеру невизначеності та контексту організаційної діяльності.

Це визначення є фундаментально важливим, оскільки воно розширює традиційні уявлення про ризик. У класичних підходах ризик традиційно розглядався як ймовірність настання небажаних подій із негативними наслідками (наприклад, можливість втрат чи шкоди). У такому трактуванні ризик часто асоціювався виключно із загрозами. Натомість сучасні міжнародні стандарти принципово підкреслюють, що ризик виникає у будь-якому контексті невизначеності щодо досягнення цілей – незалежно від позитивного чи негативного характеру впливу.

Це розширене розуміння ризику як ефекту невизначеності на цілі формує більш цілісний науковий підхід, що включає кілька ключових аспектів:

- невизначеність як системний фактор. Невизначеність – це недостатність інформації або непередбачуваність зовнішніх і внутрішніх змін, що впливають на здатність організації досягати своїх стратегічних, тактичних чи оперативних цілей [2]. Цей аспект невизначеності стає джерелом ризику;
- інтеграція ризику з цілями. Підприємство або орган управління визначає ризик саме у відношенні до конкретних цілей (стратегічних показників, операційних завдань тощо), що дозволяє оцінювати не лише ймовірність подій, а їхній вплив на результат діяльності [3];
- позитивні та негативні ефекти. На відміну від вузького трактування лише негативних наслідків, під ризиком у рамках ISO 31000 розуміють будь-яку відмінність від очікуваного результату – як потенційний негатив (загроза), так і позитив (можливість).

Для наукового розуміння ця дефініція є ключовою, оскільки вона дозволяє розглядати ризик не як статичне визначення ймовірності втрат, а як динамічну характеристику взаємодії між цілями організації та невизначеністю умов їхнього досягнення. Це відповідає сучасним тенденціям системного та стратегічного мислення, де управління ризиками стає не лише технічною функцією, а й елементом прийняття рішень на всіх рівнях управлінської діяльності.

Таким чином, ризик у сучасному фундаментальному розумінні є складною, багатовимірною категорією, тісно пов'язаною з феноменом невизначеності та процесом досягнення цілей організації. Ризик не зводиться виключно до ймовірності негативних подій або втрат, а відображає потенційний вплив невизначеності на результати діяльності, що робить його невід'ємною характеристикою будь-якої цілеспрямованої управлінської системи.

Ризик-менеджмент у структурі публічного управління сферою оборони слід розглядати як системну, цілеспрямовану і структуровану діяльність органів державної влади та силових структур, спрямовану на ідентифікацію, оцінювання, реагування та контроль ризиків, що можуть перешкоджати досягненню оборонних цілей і забезпеченню національної безпеки [4]. Такий підхід виходить за межі традиційного розуміння управління ризиками як набір технічних заходів чи процедур, охоплюючи комплексні управлінські процеси, інтегровані у систему оборонного управління та державного управління загалом.

У наукових джерелах ризик-менеджмент розглядається як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень у складних умовах невизначеності, що включає не лише ідентифікацію потенційних загроз, а й прогнозування сценаріїв розвитку подій і формування адекватних стратегій реагування [3]. Важливо, що таке управління є проактивним, а не лише реактивним, і має завдання не тільки мінімізувати наслідки ризиків, а й оптимізувати прийняття стратегічних рішень у сфері оборони.

У контексті оборони публічне управління ризиками передбачає системну інтеграцію у процеси стратегічного та операційного планування, що охоплюють оцінювання зовнішнього безпекового середовища, аналіз внутрішніх можливостей та ресурсів, а також координацію між різними суб'єктами управління – від центральних органів виконавчої влади до військових структур і спеціальних служб [5].

Науковці підкреслюють, що управління ризиками в оборонній сфері включає внутрішній контроль та стандартизовані підходи до ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків, що узгоджуються з міжнародними підходами до управління (наприклад, COSO чи ISO-орієнтовані

методики), адаптованими під вимоги безпекового сектору. Це передбачає визначення процесів, відповідальних осіб, процедур моніторингу і оцінювання ефективності заходів реагування.

Таким чином, ризик-менеджмент у сфері оборони у публічному управлінні – це не окрема функція, а інтегральна складова системи управління обороною, що забезпечує своєчасну ідентифікацію ризиків, їхню аналітичну оцінку, формування превентивних та коригувальних заходів і постійний контроль їх реалізації у контексті досягнення стратегічних цілей безпеки держави. Він орієнтований на підвищення стійкості оборонної системи до зовнішніх і внутрішніх викликів, оптимізацію використання ресурсів та посилення адаптивності у складному та динамічному безпековому середовищі.

У контексті публічного управління обороною ризик-менеджмент охоплює широку гаму ризиків: стратегічні ризики (зміни безпекового середовища, технологічні трансформації сил оборони), оперативні (логістичні, кадрові, матеріально-технічні), фінансові, юридичні, політичні та репутаційні. Ефективне управління цими ризиками дозволяє адаптувати політику й практику оборонного планування відповідно до реалій сучасних загроз, включно з умовами воєнного стану та гібридними викликами.

Архітектура ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони виступає не як ізольований набір окремих заходів, а як багаторівнева, інтегрована система, що забезпечує послідовну організацію і реалізацію процесів управління ризиками на всіх рівнях оборонної діяльності держави [6]. Такий підхід відповідає сучасним науковим та управлінським тенденціям щодо створення цілісних систем управління ризиками, що поєднують нормативно-політичні основи, стратегічне планування, операційні процедури, інформаційно-технологічні засоби та людські ресурси в єдину функціональну структуру.

Нормативно-правове забезпечення і політики становлять фундамент цієї архітектури, оскільки визначають правові основи, управлінські принципи, відповідальність суб'єктів та процедури реалізації ризик-менеджменту в оборонному секторі. У публічному управлінні обороною це включає законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, внутрішні стандарти і політики Міністерства оборони, Збройних Сил та інших оборонних органів, які формують правове підґрунтя для планування, оцінювання та контролю ризикових процесів [7]. Нормативно-правовий рівень встановлює рамки для звітності, контролю і взаємодії між державними інституціями, що сприяє забезпеченню прозорості, підзвітності та відповідності національним цілям безпеки.

Стратегічний рівень архітектури ризик-менеджменту охоплює визначення ключових оборонних цілей, оцінювання екзогенних загроз і формування моделей прогнозування ризикових сценаріїв. У цьому контексті стратегічне планування включає аналіз зовнішнього безпекового середовища, очікуваних змін геополітичних, технологічних та соціальних факторів, які можуть впливати на обороноздатність держави [8]. Такий підхід забезпечує інтеграцію управління ризиками зі стратегічними документами оборонної політики, що дозволяє органам управління адаптувати свої дії до мінливих умов і формувати політику реагування, засновані на сценарному плануванні й прогнозуванні.

На організаційно-процесуальному рівні архітектура містить сукупність процедур, методів і технік, спрямованих на реалізацію циклу управління ризиками: від ідентифікації потенційних ризикових подій до аналізу, оцінювання, планування заходів, їх реалізації та подальшого моніторингу ефективності. Цей рівень включає стандартизовані алгоритми дій, матриці ризиків, картографування впливів і методи кількісної/якісної оцінки ризиків. Він являє собою практичну реалізацію стратегічних намірів і нормативних вимог, які забезпечують узгодженість дій між різними підрозділами та рівнями управління.

Технологічний і інформаційний рівень є критично важливим в умовах сучасних викликів, оскільки передбачає використання цифрових інструментів, систем аналітики, моніторингу та раннього попередження, що дозволяють оцінювати та прогнозувати ризики в реальному часі. У сфері оборони це може включати системи моделювання загроз, автоматизовані платформи для збирання та обробки даних, інформаційні панелі для підтримки прийняття рішень, а також засоби

кібербезпеки та інтегрованої телеметрії [9]. Такий рівень забезпечує оперативну видимість ризикових факторів та швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах гібридних загроз та динамічних викликів.

Організаційна культура і компетенції становлять соціально-управлінський компонент архітектури ризик-менеджменту. Це включає формування ризико-орієнтованого мислення серед управлінців і персоналу, розвиток професійних навичок, систему безперервного навчання та оцінювання компетенцій, а також створення механізмів внутрішньої комунікації й обміну знаннями. Така культура сприяє тому, щоб менеджмент ризиків став органічною частиною всіх управлінських процесів, а не лише формальною процедурою. Ризико-орієнтовані підходи ґрунтують поведінку та рішення на розумінні потенційних впливів і невизначеностей, що підвищує адаптивність організації в цілому [4].

Таблиця 1.

Архітектура ризик-менеджменту в структурі публічного управління сферою оборони

Рівень архітектури	Компоненти/Складові	Основні функції	Призначення/Значення
Нормативно-правовий	Законодавчі акти, підзаконні нормативні документи, внутрішні стандарти Міністерства оборони та ЗСУ	Визначення правових основ і принципів управління ризиками, регламентація відповідальності та повноважень, стандарти внутрішнього контролю	Забезпечує правове підґрунтя управління ризиками, визначає рамки звітності, взаємодії та підзвітності
Стратегічний	Ключові оборонні цілі, моделі прогнозування ризикових сценаріїв, сценарне планування	Ідентифікація стратегічних загроз, інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування, формування політик реагування	Забезпечує проактивне управління ризиками, адаптацію оборонної політики до змін зовнішнього середовища
Організаційно-процесуальний	Процедури і методи ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, матриці ризиків, алгоритми дій	Виконання циклу управління ризиками: ідентифікація, аналіз, оцінка, планування заходів, реалізація і моніторинг	Реалізація стратегічних і нормативних вимог, забезпечення узгодженості дій між підрозділами
Технологічний та інформаційний	Системи аналітики, цифрові платформи моніторингу, моделювання загроз, системи раннього попередження	Оцінка ризиків у реальному часі, підтримка управлінських рішень, моделювання сценаріїв розвитку подій	Забезпечує швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, оперативне прогнозування загроз
Організаційна культура і компетенції	Структури управління, кадрові ресурси, система навчання та підготовки	Формування ризико-орієнтованого мислення, розвиток професійних компетенцій, забезпечення взаємодії між підрозділами	Підвищує ефективність управлінських рішень, сприяє адаптивності та стійкості організації

Синтезуючи наведені компоненти, можна констатувати, що архітектура ризик-менеджменту в публічному управлінні сферою оборони виступає як комплексна система зі взаємопов'язаними рівнями, що забезпечують як нормативно-технічне обґрунтування, так і оперативну реалізацію управлінських рішень щодо ризиків. Така структура сприяє підвищенню стійкості оборонної системи до зовнішніх і внутрішніх загроз, координації дій між функціональними підрозділами, а також удосконаленню процесів планування й реагування, що в свою чергу посилює здатність держави забезпечувати національну безпеку і оборону.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що ризик-менеджмент у сфері оборони є системним і багатовимірним процесом, який інтегрує нормативно-правові, стратегічні, організаційно-процесуальні, технологічні та кадрові компоненти. Він забезпечує ідентифікацію, оцінку, планування, реагування та контроль ризиків, які можуть впливати на досягнення оборонних цілей та національної безпеки.

Дефініційно ризик розглядається як ефект невизначеності на цілі організації, що підкреслює його динамічний характер. Це означає, що ризик охоплює не лише ймовірність настання

негативних подій, а й масштаб потенційного впливу, включно з можливими позитивними наслідками. Таке розуміння відповідає міжнародному стандарту ISO 31000:2018 і формує наукову основу для системного підходу до управління ризиками.

Архітектура ризик-менеджменту є багаторівневою та інтегрованою системою, що включає: нормативно-правове забезпечення і політики як фундамент, що визначає правові рамки, відповідальність та процедури; стратегічний рівень, який забезпечує прогнозування ризикових сценаріїв і інтеграцію у стратегічне планування оборони; організаційно-процесуальний рівень для реалізації циклу управління ризиками через методи і процедури оцінки та контролю; технологічний та інформаційний рівень для оперативного моніторингу, моделювання та підтримки управлінських рішень; організаційну культуру і компетенції, що формують ризико-орієнтоване мислення, кадрову підготовку і ефективну взаємодію між підрозділами.

Інтеграція всіх рівнів архітектури забезпечує системність і ефективність управління ризиками у публічному секторі оборони. Такий підхід дозволяє не лише зменшувати потенційні загрози, а й підвищувати стійкість оборонної системи, адаптивність до змін зовнішнього середовища та оптимізацію ресурсів держави.

Ключовою практичною цінністю ризик-менеджменту в оборонному публічному управлінні є його проактивний характер, який дозволяє державі прогнозувати потенційні загрози, приймати обґрунтовані управлінські рішення і формувати превентивні та коригувальні заходи. Це перетворює управління ризиками на стратегічний інструмент забезпечення національної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ISO 31000:2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 16.12.2025).
2. Науменко В. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.135>
3. Руснак О. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22)
4. Пащенко Є.М., Іващенко С.М. Поняття та принципи управління ризиками в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77. Ч. 2. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.17>.
5. Степанян М., Шевченко А. Оцінка координації управління ризиками та загрозами. Київ: ПРООН в Україні, 2020. 60 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
6. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник ХНТУ. Управління та адміністрування*. 2025. № 2(93). Ч. 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.
7. Kustrich K., Loishyn A. Analysis of factors of external and internal influence on the efficiency of the functioning of the internal control system. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2019. № 9 (2). P. 37–56. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.4>
8. Турінський О.В., Демідов Б.О., Гриб Д.А., Хмелевська О.О. Науково-методологічні аспекти управління ризиками у системі державного оборонного замовлення. *Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України*. 2020. № 2(39). С. 37–46. <https://doi.org/10.30748/nitps.2020.39.04>
9. Kustrich K., Loishyn A. To the issue of risk management in the Ministry of defense of Ukraine and Armed Forces of Ukraine. *Journal of scientific papers "social development & security"*. 2018. №1(1). P. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1183889>

REFERENCES

1. ISO 31000:2018. Retrieved from https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf [in English].
2. Naumenko, V. (2023). Poniattia nevyznachenosti ta vidobrazhennia ryzyku u praktytsi formuvannia derzhavnykh tsilovykh prohram sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [The concept of uncertainty and risk reflection in the practice of forming state target programs of socio-economic development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.135> [in Ukrainian].
3. Rusnak, O. (2025). Ryzik-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii [Risk management in strategic management: from threats to proactive strategies]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Science and Public Administration*, 2(78), 148–156. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-22](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22) [in Ukrainian].

4. Pashchenko, Ye.M., & Ivashchenko, S.M. (2023). Poniattia ta pryntsyipy upravlinnia ryzykamy v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Concepts and principles of risk management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 77, 2, 102–107. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.17> [in Ukrainian].
5. Ctepanian, M., & Shevchenko, A. (2020). Otsinka koordynatsii upravlinnia ryzykamy ta zahrozamy [Assessment of coordination of risk and threat management]. Kyiv: PROON v Ukraini. www.undp.org. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment-UA.pdf> [in Ukrainian].
6. Iarnus, D. V. (2025). Ryzyk-menedzhment v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia modelei upravlinnia [Risk management in wartime conditions: adaptation of management models]. *Visnyk KhNTU. Upravlinnia ta administruvannia - Bulletin of KhNTU. Management and administration*, 2(93), 1. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45> [in Ukrainian].
7. Kustrich, K., & Loishyn, A. (2019). Analysis of factors of external and internal influence on the efficiency of the functioning of the internal control system. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security*, 9 (2), 37–56. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.2.4> [in English].
8. Turinskyi, O.V., Demidov, B.O., Hryb, D.A., & Khmelevska, O.O. (2020). Naukovo-metodolohichni aspekty upravlinnia ryzykamy u systemi derzhavnoho oboronnoho zamovlennia [Scientific and methodological aspects of risk management in the system of state defense orders]. *Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy - Science and Technology of the Air Force of the Armed Forces of Ukraine*, 2(39), 37–46. DOI: <https://doi.org/10.30748/nitps.2020.39.04> [in Ukrainian].
9. Kustrich, K., & Loishyn, A. (2018). To the issue of risk management in the Ministry of defense of Ukraine and Armed Forces of Ukraine. *Journal of scientific papers "social development & security"*, 1(1), 27–36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1183889> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (17.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 37.014.5:005(4:477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-14-27>

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

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

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

ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ДОСВІД ЄС ДЛЯ УКРАЇНИ

ISSUES OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT: EU EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. У статті досліджено особливості управління закладами освіти в європейських країнах. Проаналізовано освітню систему Європейського Союзу та проблеми її функціонування. Особливу увагу приділено формуванню Єдиного освітнього простору в Європі. Також здійснено аналіз моделей управління освітніми системами. Зроблено висновок про відсутність універсальної ефективної моделі управління закладами освіти, оскільки як централізація, так і децентралізація залежать від національних особливостей кожної країни. Розглянуто роль наглядових (підзвітних) рад у забезпеченні автономії закладів освіти. Окреслено напрями реформування змісту освіти в країнах ЄС. Наголошено, що досвід управління закладами освіти в Європі потребує адаптації до українських реалій. Запропоновано приділити особливу увагу формуванню освітньої культури як чинника національної ідентичності та інструменту розбудови громадянського суспільства в Україні засобами освіти.

Сучасна система освіти характеризується різноманіттям управлінських підходів, наявністю освітніх організацій різних форматів і форм власності, побудованих на широкому спектрі методологічних засад. Зазначено, що з початку 1980-х рр. у країнах ЄС відбувається децентралізація адміністративних процедур і розширення автономії закладів початкової, середньої та вищої освіти.

У більшості країн ЄС заклади освіти наділені значною автономією у використанні фінансових ресурсів для потреб установи та педагогічного персоналу. У більшості держав функціонують наглядові (підзвітні) ради, які мають різні повноваження й організаційні форми залежно від національного контексту.

Освіта є сферою суспільного життя Європейського Союзу, що не підлягає повній уніфікації. В сучасному європейському освітньому просторі жодна країна не зобов'язана дотримуватися єдиної моделі освіти, а кожна держава-член ЄС має право самостійно формувати власну освітню систему.

Пріоритетами ЄС у реалізації спільного освітнього простору визначено забезпечення сумісності та взаємного визнання кваліфікацій; створення умов для розвитку професійної освіти й навчання (Копенгагенський процес); а також формування Європейського простору вищої освіти з уніфікованими стандартами якості (Болонський процес).

Зроблено висновок, що за показниками сформованих компетентностей і набутих знань найвищу ефективність державного управління закладами освіти в ЄС демонструє Естонія. Попри високий рівень централізації системи управління освітою, її характерною рисою є оригінальні та ефективні моделі громадської участі в управлінні закладами освіти, що мають переважно консультативний характер.

*Corresponding author



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

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

Ключові слова: освіта, управління закладами освіти, децентралізація, публічне управління, публічно-приватне партнерство, нормативно-правове забезпечення, освіта в умовах війни, національний та світовий досвід, ЄС.

Abstract. The article examines the peculiarities of managing educational institutions in European countries. It explores the EU education system and the issues surrounding its functioning. Particular attention is paid to the formation of a Single Education Area in Europe. In addition, it analyzes models of education system management. It concludes that there is no single effective model for managing educational institutions, since both centralization and decentralization depend on the national characteristics of each country. It discusses the use of boards of trustees in the autonomy of educational institutions. It points to the reform of educational content in EU countries. It is noted that the management experience of educational institutions in Europe must be adapted to Ukrainian realities. Particular attention is paid to the formation of an educational culture that will shape national identity and is aimed at building Ukrainian civil society through education.

The modern education system is characterized by a diverse administrative landscape, with educational organizations of various formats and ownership types, grounded in a wide range of methodological principles. It has been noted that since the early 1980s, the EU has decentralized administrative procedures and increased the autonomy of primary, secondary, and higher education organizations.

In most EU countries, educational institutions are given a great deal of autonomy in the use of funds for the needs of the institution and the teaching staff. In most countries, there is a Board of Trustees, which has different functions and forms in different EU countries.

Education is an area of life in the European Union that is not subject to complete unification. In the current educational space in Europe, no country is obliged to adhere to a single model of education, and each EU member state has the right to independently develop its own educational system.

The EU's priorities in implementing a common educational space are the compatibility and recognition of qualifications; the creation of all conditions for vocational education and training (the so-called Copenhagen process); and the creation of a European higher education area with uniform quality standards (the so-called Bologna process).

The author concluded that, based on the skills and knowledge acquired, Estonia has the highest efficiency of public management of educational institutions in the EU. Although the education management system is highly centralized, a distinctive feature is the original and effective models of public involvement in the management of institutions: consultative.

Keywords: management of educational institutions, decentralization, public administration, educational policy, community, educational stakeholders, public-private partnership, personnel training, regulatory and legal support, information, education in wartime, national and global experience, EU.

Постановка проблеми. Сучасна система освіти характеризується різноманітністю управлінського ландшафту, наявністю освітніх організацій різних форматів і видів власності, побудованих на найрізноманітніших методологічних засадах. Варіативність освітніх послуг, різноманітність можливих шляхів розвитку закладів освіти та динамічні зміни зовнішнього середовища створюють високу актуальність проблеми управління, формуючи потребу в розумінні закладу освіти як складної суспільної системи з комплексом взаємопов'язаних елементів з одного боку, і як об'єкта, що динамічно розвивається в комплексі взаємозв'язків і суспільних відносин з іншого.

Системний підхід, як один з методологічних напрямів сучасної науки, дозволяє розглянути заклад освіти з точки зору взаємозв'язку і взаємообумовленості явищ і процесів навколишньої дійсності, вивчити її з точки зору різних наук і інтегративно підійти до питань її розвитку і функціонування.

Транспонуючи логіку системного підходу на процес управління закладами освіти, можна зробити висновок, що його застосування дозволить розглянути освітню діяльність і саму освітню систему як об'єкт управління в єдності цілого і часткового, в логіці взаємопов'язаності внутрішніх процесів з явищами зовнішнього середовища; створити основу для класифікації та ієрархічної побудови структурних елементів освітньої системи; створити умови для формування цілісного уявлення про процеси системи для прийняття правильних управлінських рішень.

Актуальність обраної теми дослідження визначається також ключовою роллю освіти в економіці знань, в умовах якої рівень грамотності, а також здатність збирати, обробляти і створювати інформацію, складають фундаментальні основи людського капіталу нашої держави.

Модернізація освітньої системи в Україні відбувається в контексті активної міжнародної співпраці, спрямованої на інтеграцію у світовий та європейський освітній простір. У сучасних умовах глобалізації та інформатизації суспільства міжнародна взаємодія у сфері освіти стає важливим механізмом для адаптації до нових викликів і вимог. Така співпраця відкриває можливості для обміну досвідом і взаємного збагачення освітніх процесів різних країн.

Одним із пріоритетних напрямів реформування освіти в Україні є запозичення європейських практик управління закладами освіти. Це й впровадження нових методик і підходів, які вже зарекомендували себе в Європі, що покращує якість освіти та підвищує її відповідність сучасним вимогам. Таким чином, Україна прагне не лише модернізувати свою освітню систему, а й інтегруватися в міжнародну освітню спільноту, що відкриває нові горизонти для студентів і викладачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючі дослідження процесів управління закладами освіти в ЄС здійснюються, як правило, в рамках однієї з п'яти парадигм. Культурологічні дослідження розглядають розвиток освіти як культурної форми і культурної цінності. Їх авторам цікаві насамперед загальні закономірності розвитку освіти як сфери культурного життя [19]. Педагогічні дослідження концентруються на нових технологіях освіти, навчання та розвитку, що приносить європейська інтеграція в освітній процес тих чи інших країн [16]. Соціологічні дослідження роблять акцент на громадській думці щодо реформ або на соціальних наслідках змін, що проводяться [22]. Дослідження в рамках економічної парадигми мають тенденцію до кількісного вимірювання та чіткого моделювання процесів управління закладами освіти та освітніми системами [13]. Нарешті, дослідники міжнародних відносин підходять до процесів транснаціонального, міждержавного та наддержавного управління освітніми процесами як до форми політичного співробітництва, виявляючи наслідки формування спільних освітніх просторів для держав та міжнародних організацій [20]. Особливе місце займають великі міждисциплінарні дослідження, в яких реалізовано принцип мультипарадигмальності та охоплено різні аспекти розвитку загальних освітніх просторів, в т.ч. й в умовах війни [15].

Мета статті. Однак в академічному дискурсі не вироблено уявлень про переваги та недоліки управління закладами освіти на європейському рівні, що і є метою цієї статті.

Виклад основного матеріалу. Управління закладами освіти в ЄС характеризується застосуванням різних моделей управління освітою в цілому, різними підходами до прийняття управлінських рішень зокрема. У більшості міжнародних звітів про освіту зростання автономії визначається як одна з базових потреб сучасної освітньої політики поряд із необхідністю забезпечення якості освіти та груп студентів, які потребують особливого ставлення.

Термін «автономія» трактується авторами по-різному і залежить від галузі науки та адміністративної організації системи освіти в конкретній країні [2]. Іноді посилення делегування повноважень на місцевий рівень освіти супроводжується збільшенням повноважень центру, наприклад, коли йдеться про управління освітніми процесами, розробку рамок національної навчальної програми чи систему державного контролю. У цьому випадку автономія є основою адаптації навчання відповідно до мінливих потреб у знаннях, навичках і кваліфікації. За даними ОЕСР, у сфері освіти з початку 1980-х рр. відбулася децентралізація адміністративних процедур і підвищення автономії організацій початкової, середньої та вищої освіти. Виявлено, що ступінь

автономії безпосередньо впливає на систему управління закладами освіти. Зокрема, оцінка якості починає базуватися на процедурах самооцінки.

Процес децентралізації часто асоціюється з гнучкістю освітньої системи [4]. Ця гнучкість, підкріплена відповідним нормативно-правовим забезпеченням, дає можливість проводити інноваційні освітні експерименти. Так, Франція, Італія застосовують в управлінні освітою централізовану модель, а Німеччина, Іспанія, Бельгія, навпаки, – децентралізовану, а у Норвегії, Данії управління закладами освіти базується на партнерстві між державою та громадою [23].

У більшості держав ЄС закладам освіти надається велика автономія щодо використання коштів на потреби закладу та педагогічного колективу. У більшості країн Піклувальна рада, яка входить до складу адміністративних рад, має дорадчі права або безпосередньо впливає на прийняття рішень щодо управління закладом освіти.

У переважній більшості країн ЄС створено різні органи (Ради, Комітети, Форуми, Комісії – далі «Ради»), за допомогою яких вчителі, батьки, учні та місцеві органи управління освітою можуть брати участь в управлінні закладом освіти.

Проте їх завдання та повноваження суттєво різняться. Принципово можна назвати серед них три категорії:

- 1) Органи з дорадчою функцією (допомагають керівництву закладу). Області діяльності цієї категорії органів у різних країнах суттєво варіюють. В одних випадках такі Ради мають повноваження лише вносити пропозиції або висловлювати думку (наприклад, у державних школах фламандської громади в Бельгії, а також у Голландії та Норвегії).

В інших країнах Ради також мають можливість брати участь у позапрограμній активності (позашкільних заходах), вони сприяють педагогічним ініціативам та освітнім заходам (Освітні поради в Люксембурзі).

Так, у Німеччині Шкільна конференція займається різними аспектами шкільного життя та викладання (програми, розподіл приміщень, шкільні заходи, запобіжні заходи); крім цього, вона займається такими загальними питаннями, як домашні завдання чи проведення шкільних експериментів.

В Австрії Шкільний форум (молодша школа) та Комісія шкільного співтовариства (середня школа) в рамках загальної тенденції посилення шкільної автономії мають також право голосу у прийнятті рішень з питань, що належать до програми школи, чисельності класів та вжитку фінансових коштів.

- 2) Органи з певними повноваженнями у прийнятті рішень, які разом із керівником закладу відповідають за поточну роботу закладу освіти.

Також і ці органи у різних країнах-членах ЄС мають дуже різні функції. У Греції Конференція вчителів відповідає за організацію (порядок) роботи школи, а також забезпечення регулярних контактів між вчителями та батьками. У Франції Керівна рада організує роботу школи на середній та старшій щаблях та приймає програму школи. В Італії Ради з молодшої школи та Ради з середньої та старшої школи вирішують фінансові питання, питання організації та планування шкільного життя.

У Данії Шкільна конференція відповідає за порядок роботи школи. Окрім цього завдання Шкільної конференції – розробка програми школи та її подання на затвердження муніципальній раді. В Іспанії Consejo eskolar del centro перевіряє та керує шкільним життям. Він забезпечує активну участь усієї шкільної громади та обирає керівника школи. У Португалії діючий на рівні школи Concelho de Escola обирає та призначає керівника школи, перевіряє роботу школи та затверджує численні документи, що готуються педагогічною конференцією (педагогічною радою) школи.

- 3) Суспільні органи з повноваженнями управління освітою.

В Ірландії Шкільні керуючі Ради (Boards of management) діють як орган-посередник між школою та міністерством. Вони відповідають за управління школою і, особливо, за прийом працювати вчителів та інших співробітників. До завдань Boards of governors

(Північна Ірландія) входять визначення напрямів та завдань школи, а також управління ресурсами та кадрами (у тому числі і прийомом на роботу). У цих випадках можна говорити про справжні органи самоврядування.

У Швеції багато муніципальних органів управління заснували або запропонували заснувати певний рід Рад, за допомогою яких має бути забезпечена участь батьків в управлінні. Завдання вже заснованих Рад варіюють у різних комунах. Найчастіша форма участі батьків – Батьківська рада. У Фінляндії можуть бути засновані Керуючі Ради, які переважно піклуються про підтримку зв'язків співпраці між батьками та школою.

Описані тут органи відрізняються один від одного, у тому числі й у плані свого складу: тоді як батьки представлені у всіх органах, представники місцевих органів управління освітою запрошуються не завжди. У Греції, Іспанії, Франції та Португалії, тобто у країнах з централізованим характером управління, а також в Північній Ірландії у Радах представлені як батьки, так і працівники управління.

Кількісне співвідношення вчителів та батьків (або батьків та учнів) також значно варіюється. У деяких державах вчителі переважають (Італія та Португалія); як правило, однак, переважає паритетність (Німеччина, Іспанія, Франція, Люксембург, Нідерланди та Австрія). У деяких країнах більше батьків, ніж вчителів (Данія, Ірландія у молодшій школі).

Освіта є сферою життя країн Європейського Союзу (далі – країни ЄС), яка не підлягає повній уніфікації. У сучасному освітньому просторі Європи жодна країна не зобов'язана дотримуватися єдиної моделі освіти, а кожна з країн-учасниць ЄС має право самостійно формувати власну освітню систему. Це право дає змогу враховувати як національні потреби, так і історичні освітні традиції, що, у свою чергу, сприяє різноманітності підходів до навчання та управління закладами освіти. Однак, незважаючи на таку різноманітність, відкритість країн ЄС надає молоді можливість отримати вищу освіту в будь-якій із країн, що значно розширює кругозір для студентів і створює можливості для міжкультурного обміну. Важливим кроком до інтеграції освітніх систем стали єдині вимоги до абітурієнтів, встановлені вищими навчальними закладами. Ці вимоги не лише сприяють стандартизації освіти, а й спонукають кожну державу прагнути адаптувати свою освітню систему до загальноєвропейських стандартів. Таким чином країни прагнуть посісти належне їм місце в спільному освітньому просторі Європи, який стає все більш інтегрованим. Проте організатори європейської освіти усвідомлюють, що конвергенція освітніх систем різних країн пов'язана з багатьма труднощами та проблемами. Кожна країна має свої унікальні особливості, відрізняючись рівнем соціально-економічного розвитку та педагогічними традиціями. Ця різноманітність створює певні проблеми для формування єдиного освітнього простору, де всі учасники можуть взаємодіяти та обмінюватися досвідом. Експерти в галузі освіти відзначають, що основні напрями освітньої політики в країнах ЄС формуються в контексті глобальних процесів, які породжують стійкі протиріччя. Ці протиріччя проявляються між глобальними та локальними інтересами, загальними та індивідуальними підходами, традиціями та сучасними вимогами, а також між перспективними та поточними завданнями. Важливо також враховувати конкуренцію та рівність можливостей, які стають важливими аспектами в освітньому процесі. При всьому розмаїтті культур і соціальних систем однією з найактуальніших проблем для всіх країн залишається формування демократичного ідеалу. Цей ідеал має бути здатним не лише породжувати, але й підтримувати почуття солідарності між усіма людьми, незалежно від їх походження, культури чи рівня освіти. Таким чином, попри розбіжності, прагнення до створення спільного освітнього простору, заснованого на принципах демократії та солідарності, є спільною метою для всіх країн ЄС.

Пріоритетами ЄС у реалізації спільного освітнього простору є сумісність та визнання кваліфікацій; створення всіх умов для професійної освіти та навчання (т. зв. Копенгагенський процес); створення Європейського простору вищої освіти за єдиними стандартами якості (так званий Болонський процес). Ключовими завданнями в галузі освіти є такі аспекти: забезпечення безперервного процесу навчання та мобільності; поліпшення якості та ефективності освітніх програм і підготовки фахівців; створення умов для рівності, соціальної інтеграції та активної участі

громадян у суспільному житті; розвиток творчого мислення та інноваційної активності, включаючи підприємницьку діяльність, на всіх рівнях освітньої системи та професійної підготовки.

Ці завдання спрямовані на формування гнучкого та адаптивного освітнього середовища, яке сприятиме розвитку особистості та професійних навичок, а також зміцненню соціальної згуртованості та громадянської відповідальності.

У травні 2021 р. до Європейського парламенту була представлена доповідь групи експертів «Освіта та молодь у Європі після COVID-19 – наслідки кризи та політичні рекомендації» [10], в якій сформульовані позиції експертів у сфері освітньої та молодіжної політики. У доповіді наголошувалося, що в період пандемії COVID-19 жодна з держав-членів ЄС не розробила стратегію пом'якшення її наслідків у сфері освіти. [6]. Пандемія COVID-19 показала, що управління закладами освіти у державах – членах ЄС виявилось досить гнучким, щоб забезпечити можливість оперативної адаптації закладів до роботи у кризовій ситуації. Проте велике занепокоєння досі викликають питання якості та доступності освіти у цих умовах.

З метою підтримки стійкої та ефективної адаптації систем освіти та професійної підготовки в державах-членах на рівні ЄС було ініційовано підготовку та прийняття Плану дій з цифрової освіти (2021–2027) (Digital Education Action Plan (2021–2027)). Він є ключовим фактором реалізації концепції створення Європейського освітнього простору. [3].

Наразі у ЄС існують значні проблеми, що перешкоджають прогресу публічного управління закладами освіти:

1. Дефіцит базових навичок: 30 % 15-річних дітей не мають достатніх компетенцій з математики, а кожен четвертий не досягає успіхів у читанні чи природничих науках. Це засвідчують дані табл.1, які отримали в межах дослідження Міжнародна програма з оцінки освітніх досягнень учнів (PISA), організовуються та проводиться ОЕСР. У цьому дослідженні аналізують рівень певних знань та умінь, набутих учнями (як правило, у віці 15 років) до кінця періоду обов'язкового навчання та необхідних для повноцінної участі в житті сучасного суспільства.
2. Ранній відхід: близько 3,1 мільйона молодих людей у ЄС не завершили свою освіту та професійну підготовку [5].
3. Безпека в школі: кожен десятий учень повідомив, що не почувається в безпеці в школі, а 20 % учнів повідомили, що їх цькують щонайменше кілька разів на місяць [5].

Соціально-економічне та культурне походження продовжує сильно впливати на освітні результати учнів. Діти з вразливого середовища в середньому навчаються гірше, ніж їх більш привілейовані однокласники. Крім того, спостерігається тривожне погіршення добробуту учнів, яке посилюється поширенням цькуванням та кібербулінгом, що впливає як на розвиток, так і на успішність у навчанні.

Пандемія COVID-19, ймовірно, сприяла падінню показників, яке спостерігалось між 2018 і 2022 рр. Вона, безумовно, зробила ці проблеми ще більш помітними та нагальними.

Таблиця 1

Звіт про результати з математики, читання та природничих наук в ЄС

	Середній бал PISA 2022			Довгострокова тенденція: Середня десятирічна тенденція			Короткострокові зміни в результатах (PISA 2018 до PISA 2022)		
	математика	читання	природознавчі науки	математика	читання	природознавчі науки	математика	читання	природознавчі науки
Середній показник ОЕСР	472	476	485	-7	-4	-7	-15	-10	-2
Естонія	510	511	526	1	11	-3	-13	-12	-4
Швейцарія	508	483	503	-12	-7	-11	-7	-1	7

Продовження Табл. 1

Нідерланди	493	459	488	-20	-25	-23	-27	-26	-15
Ірландія	492	516	504	-2	-1	-7	-8	-2	8
Бельгія	489	479	491	-18	-11	-11	-19	-14	-8
Данія	489	489	494	-9	0	-3	-20	-12	1
Польща	489	489	499	5	5	-1	-27	-23	-12
Австрія	487	480	491	-9	-5	-14	-12	-4	1
Чеська Республіка	487	489	498	-12	1	-9	-12	-2	1
Словенія	485	469	500	-7	-7	-10	-24	-27	-7
Фінляндія	484	490	511	-34	-23	-34	-23	-30	-11
Латвія	483	475	494	2	3	-1	-13	-4	7
Швеція	482	487	494	-9	-11	-2	-21	-19	-6
Литва	475	472	484	-4	2	-6	-6	-4	2
Німеччина	475	480	492	-12	2	-17	-25	-18	-11
Франція	474	474	487	-14	-8	-6	-21	-19	-6
Іспанія	473	474	485	-4	-1	-2	не включається для короткострокових змін у результатах	не включається для короткострокових змін у результатах	не включається для короткострокових змін у результатах
Угорщина	473	473	486	-10	-5	-15	-8	-3	5
Португалія	472	477	484	8	7	5	-21	-15	-7
Італія	471	482	477	8	1	-6	-15	5	9
Норвегія	468	477	478	-7	-5	-7	-33	-23	-12
Мальта	466	445	466	3	3	2	-6	-3	9
Словацька Республіка	464	447	462	-16	-13	-20	-22	-11	-2
Хорватія	463	475	483	-1	0	-10	-1	-3	10
Ісландія	459	436	447	-24	-24	-27	-36	-38	-28
Греція	430	438	441	-9	-12	-21	-21	-19	-11
Румунія	428	428	428	6	15	3	-2	1	2
Україна	441	428	450	-	-	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором за [7;8]

Отже, дані табл. 1 засвідчують високу ефективність публічного управління закладами освіти. Відзначимо, що в Естонії система управління освітою сильно централізована, проте відмінною особливістю є оригінальні ефективні моделі включення суспільства до управління закладами: погоджувальні та керуючі ради, моделі кооперативного управління (м. Кохтла-Ярве). Дуже цікавою знахідкою є наявність у кожному закладі освіти Естонії «критичного друга». Це фізична особа, яка не має безпосереднього відношення до цього закладу, а може, і не працює у системі освіти взагалі. Але, на думку педагогів та батьків цієї школи, він є авторитетною людиною, яка здатна на конструктивну, доброзичливу критику. Піклувальна рада звертається до такої людини з проханням стати «критичним другом» школи.

Основне завдання «критичного друга» – періодично заходити до «свого» навчального закладу та звертати увагу адміністрації на те, що, на його думку, слід би покращити (наприклад: оформлення школи, зовнішній вигляд школярів, ведення документації та все те, що визначає внутрішнє середовище школи, її «обличчя», імідж). В умовах значної завантаженості педагогічних працівників та адміністрації школи такий «погляд з боку» був би дуже корисним для освітньої установи і водночас вироблялося небайдуже ставлення до життя школи з боку громадськості.

На противагу успіхам Естонії відзначимо «гіркий» досвід Фінляндії, у якій управління освітою також здійснюється виключно у централізованому режимі. Рішення щодо загальних принципів політики у сфері освіти та законодавства приймаються у Фінляндії парламентом. За виконання цих рішень відповідає Державна рада (тобто уряд). На місцях цю функцію здійснюють Департамент

управління освіти. Фінляндія була країною, яка не так давно демонструвала одні з найкращих результатів управління закладами освіти за рівнем знань та навичок учнів серед країн-членів ОЕСР. У тестуванні якості читання, математичних навичок та рівня знань з природничих наук фінські учні в середньому набирали найвищі бали. Проте результати дослідження 2022 р. засвідчили значні освітні втрати.

Для вирішення цієї ситуації уряд Фінляндії за даними Finnish National Agency for Education з 2025 р. запровадив заборону використання телефонів під час уроків (Daily Finland), повернув «Hard Skills» (повернення знань у школи, а не лише формування м'яких навичок) шляхом виділення додаткового фінансування на збільшення годин вивчення математики та рідної мови, визнаючи дефіцит базових навичок (Helsinki Times); фінансував «рівність» для підтримки шкіл у складних районах, щоб подолати розрив між успішними та відстаючими учнями (Yle News); здійснив реформу оцінювання на основі застосування єдиних національних критеріїв оцінювання випускників основної школи (9 клас); відмовився від «відкритих просторів» при побудові освітньої інфраструктури. Отже, Україна на сьогодні знаходиться на хибному шляху, сліпо копіюючи досвід управління закладами освіти цієї країни.

У вересні 2020 р. Комісія окреслила своє оновлене бачення Європейського освітнього простору та конкретні дії для його досягнення у Повідомленні Комісії. Рада ЄС відреагувала на це Резолюцією від лютого 2021 р. про стратегічні рамки європейського співробітництва в галузі освіти та навчання на період 2021–2030 рр. Ініціатива «Європейський освітній простір» допомагає державам-членам ЄС співпрацювати з метою створення більш стійких та інклюзивних систем освіти і навчання. Європейський освітній простір працює в синергії з Європейською програмою розвитку навичок та Європейським дослідницьким простором, щоб використовувати знання, роблячи їх основою відновлення та процвітання Європи.

Так, Рекомендація Ради щодо шляхів до успіху в школі, прийнята ще у 2022 р., спрямована на вирішення цих проблем. Серед основних заходів, рекомендованих країнам ЄС, є:

- системний підхід: вжиття заходів для вирішення проблеми неуспішності у розвитку базових навичок та передчасного відрахування зі школи, сприяння благополуччю учнів та вчителів, запобігання булінгу та створення позитивного навчального клімату;
- інтегровані та комплексні стратегії: розробка або посилення стратегій, що включають заходи профілактики, втручання та компенсації (але з більшим акцентом на превентивні заходи) на всіх рівнях шкільної освіти;
- увага до груп ризику: доповнення універсальних заходів цілеспрямованою та індивідуальною допомогою учням, які потребують додаткової підтримки в інклюзивному середовищі;
- збір даних: розробка систем моніторингу та збору даних на національному, регіональному та місцевому рівнях або вдосконалення існуючих систем [12].

З березня 2023 р. експертна група працює над рекомендаціями для політиків та шкіл, щоб допомогти їм впроваджувати системні підходи до благополуччя та психічного здоров'я в школі. Так, стратегії, які стосуються добробуту в школі, включають:

- сприяння фізичному та психічному здоров'ю;
- розвиток соціальних та емоційних компетенцій;
- підвищення спроможності учнів та педагогів робити здоровий вибір;
- створення сприятливих середовищ, які сприяють позитивним відносинам, співпраці, навчанню та особистому розвитку.

Останні результати PISA ОЕСР свідчать про тривожне зниження базових навичок та збільшення впливу знущань на студентів. Докази Всесвітньої організації охорони здоров'я [1] показують, що підлітки сьогодні відчувають більш слабе психічне здоров'я, ніж попередні покоління. Дослідження показали, що знущання (включаючи кібербулінг) є поширеним явищем з руйнівними наслідками для здоров'я учнів та академічних досягнень і підвищеним ризиком виходу з початкової школи.

Також спостерігається помітне зниження добробуту вчителів, зі збільшенням вигорання та стресу через нові виклики, з якими стикаються без належних ресурсів, навчання та підтримки [11]. Це може мати негативні наслідки для здоров'я, самоефективності та практики викладання. Ці фактори підвищують ймовірність виходу з професії.

Європейська Комісія та держави-члени ЄС працюють над досягненням свого спільного бачення Європейського освітнього простору, зосереджуючи свої зусилля на покращення якості та рівності в освіті та навчанні; вчителях, тренерах та керівниках шкіл; цифровій освіті; зеленій освіті тощо (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти для удосконалення управління закладами освіти в ЄС

Рівень освіти	Напрями дій
Дошкільна освіта та догляд	<p>Європейська премія за інновації в освіті. Програма забезпечення фруктами, овочами та молоком в межах Єдиної сільськогосподарської політики. Робочі групи Стратегічної рамки Європейського освітнього простору з питань дошкільної освіти та догляду за дітьми</p>
Шкільна освіта	<p>Європейська платформа шкільної освіти Робоча група з питань шкіл Програма забезпечення фруктами, овочами та молоком в межах Єдиної сільськогосподарської політики. Ініціатива «Шляхи до шкільного успіху» – боротьба з неуспішністю та передчасним припиненням навчання та навчання в Європейському Союзі. Європейська премія за інноваційне викладання Базові навички (читання, математики, природничих наук, цифрових технологій та громадянства) та сприяння досконалості, починаючи з раннього віку та закінчуючи всіма етапами шкільної освіти та навчанням дорослих. Раннє закінчення школи (комплексні стратегії запобігання передчасному припиненню навчання). Гарантія якості (побудова надійних систем забезпечення якості). Багатомовні класи (враховування мовного та культурного походження дітей) Благополуччя в школі (благополуччя учнів, соціальної та емоційної компетентності, психічного здоров'я, боротьби з булінгом та насильством у школі). Змішане навчання – підтримка високоякісної та інклюзивної освіти за допомогою низки очних та позакласних, цифрових та офлайн-підходів до навчання. Зелена освіта – сектор освіти та навчання має вживати заходів для сприяння зеленому переходу та зміцнення компетенцій усіх учнів у сфері сталого розвитку</p>
Вища освіта	<p>Європейський підхід до мікроакредитацій для навчання протягом усього життя та працевлаштування Ініціатива Європейських університетів (альянсу) Ініціатива Європейської студентської картки для підвищення студентської мобільності по всій Європі</p>
Професійна освіта та навчання	<p>Європейський фонд навчання Онлайн-інструменти CEDEFOP Європейський центр розвитку професійної освіти</p>
Навчання дорослих	<p>Стратегія Співки навичок Європейський порядок денний розвитку навичок Європейський соціальний фонд Еразмус+ Ініціатива з працевлаштування молоді, Європейський фонд адаптації до глобалізації (ЄФГ) Горизонт 2020 Програма ЄС з питань зайнятості та соціальних інновацій (EaSI) Європейський фонд стратегічних інвестицій (EFSI) КОСМЕ Платформа національної політики</p>

Джерело: складено автором

Публічно-приватне партнерство (ППП) стає все більш важливим інструментом в управлінні закладами освіти в країнах ЄС. Воно передбачає співпрацю між державою і приватними компаніями для досягнення спільних цілей у сфері освіти. Основні аспекти ролі PPP в цьому контексті можна розділити на кілька ключових пунктів.

ППП дозволяє інтегрувати інновації та сучасні технології, які часто присутні в приватному секторі. Це може призвести до поліпшення якості навчальних програм, інфраструктури та освітніх послуг. Приватні партнери можуть запропонувати ефективні методики навчання та сучасні освітні технології, які допоможуть краще підготувати студентів до вимог сучасного ринку праці.

Можна виділити три основні функціональні групи PPP для розвитку навичок:

1. PPP, орієнтовані на знання, формування розуміння потреб ринку праці та попиту на навички, компетенції та кваліфікації. Ці партнерства можуть включати галузеві ради з питань навичок, аналітичні центри або аналогічні експертні органи, які розробляють аналітичні дані про ринок праці, працюють над рамками кваліфікацій, створюють інші експертні служби та загалом розвивають експертизу.
2. Ресурсо-орієнтовані PPP, спрямовані на покращення рівня фінансування освіти, інфраструктури та людських ресурсів, і тому можуть мати справу з капіталом, обладнанням, закладами освіти та людьми. Вони роблять внесок у навчальний процес, займаючись залученням коштів для освітньої діяльності, лабораторій та розвитку викладацького складу. Традиційне сприйняття PPP як масштабних інфраструктурних проєктів пов'язане з цією функцією; однак, менш масштабні ініціативи, спрямовані на допомогу у забезпеченні фінансування, інфраструктури чи обладнання для професійно-технічної освіти, також належать до цієї категорії.
3. PPP, орієнтовані на надання освіти безпосередньо зосереджені на процесі навчання та включають скоординовану державно-приватну пропозицію розвитку навичок, зокрема різні моделі навчання на робочому місці, такі як стажування, а також послуги з консультування та кар'єрного зростання, профорієнтації.

У деяких державах принцип публічно-приватного співробітництва пронизує всю систему освіти та навчання та структурує взаємозв'язок між освітою та ринком праці. У цих контекстах поняття PPP є майже синонімом соціального діалогу в освіті, а не вказує на один із механізмів, що реалізують соціальний діалог.

Наприклад, у Данії профспілкові комітети утворюють опорну структуру, яка сприяє розробці навчальних програм, забезпеченню якості та затвердженню компаній для проведення стажування; також існує схема співфінансування у формі схеми відшкодування витрат для роботодавців, яка слугує основою для програм подвійного початкового професійного навчання та освіти.

Вимір членства визначає типологію PPP через прості модальності, які розкривають тип і кількість партнерів, що беруть участь у PPP, а також можливості залучення додаткових партнерів. За кількістю партнерів поділяють PPP, у яких єдиний державний партнер, єдиний приватний партнер; кілька державних партнерів, один приватний партнер; один державний партнер, кілька приватних партнерів; численні приватні та державні партнери. При цьому залучають такі організації: заклади освіти; підприємства; публічні органи (національні, регіональні, місцеві); інші приватні організації (представники та асоціації бізнесу, торгово-промислові палати); інші організації (профспілки, неурядові організації, тристоронні ради); організації, створені спеціально для PPP (галузеві ради з питань кваліфікації, органи знань або управління).

У табл.3 наведено приклади PPP в публічному управлінні закладами освіти в деяких країнах ЄС.

Таблиця 3

Дослідження прикладів PPP в освіті країн ЄС

Країна	Назва PPP	Функціональний тип
Італія	Excelsior – Інформаційна система збору даних щодо навичок та професій	Орієнтована на знання

Продовження Табл. 3

Нідерланди	ППП у сфері професійної та вищої освіти	Орієнтація на забезпечення та ресурси професійно-технічної освіти з елементами орієнтації на знання
Норвегія	Нафтогазова освіта	Орієнтована на надання професійно-технічної освіти, яка інтегрована з галуззю для забезпечення експорту
Франція	Кампуси професій та кваліфікацій	Орієнтація на надання професійно-технічної освіти з сильними елементами ресурсо- та орієнтації на знання
Швеція	Teknikcollege – мережа постачальників послуг підвищення кваліфікації	Орієнтація на надання професійно-технічної освіти з елементами ресурсо- та орієнтації на знання
Німеччина	Gesamtmetall – розвиток навичок для металургійної та електротехнічної промисловості	Орієнтована на надання професійно-технічної освіти, знань та ресурсів
Бельгія	Програма інтеграції та працевлаштування молодих іммігрантів	Орієнтована на ресурси, з елементами орієнтованого на забезпечення (перехід до роботи) та орієнтованого на знання

Джерело: [9]

Отже, управління закладами освіти в ЄС є доволі системним, поліструктурним, містить наднаціональні та національні аспекти здійснення публічного управління. Освіта Україна, не подолавши ще освітні втрати від пандемії, знаходиться у системній кризі. Сьогодні складний багатогранний процес, орієнтований на організацію роботи, координацію та контроль діяльності системи освіти в цілому та її окремих компонентів відповідно до поставлених цілей і завдань освіти відбувається в умовах війни, що вимагає розбудови власної системи управління закладами освіти. Насамперед, найважливішими питаннями є побудова безпечного освітнього середовища, перегляд освітнього контенту на актуальність, відповідність норм моралі, формування патріотизму та національної ідентичності тощо, питання недискримінації певних груп суспільства, формування гнучких підходів до освіти, питання вирівнювання програм та знань, підтримка науково-педагогічних та педагогічних працівників, відбудова освіти (відновлення інфраструктури, реінтеграція учасників освітнього процесу, матеріально-технічне забезпечення).

Зокрема має бути врегульована взаємодія публічно-управлінських механізмів діяльності органів державної та місцевої влади у сфері управління освітою у контексті формування конкурентоспроможної освітньої культури України. Адже умови війни унеможливають розквіт освітньої культури споживача, яка панує у вітчизняній освіті, проте це стратегічна небезпека для нашого громадянського суспільства. Освітня культура має формувати громадянина України як патріота, насамперед. Тому просте копіювання досвіду країн ЄС, зокрема й їх інструментарію (превалювання гейміфікації, вільний освітній простір, акцент на формування м'яких навичок тощо) неможливе.

Висновки. Застосування кращого європейського досвіду управління закладами освіти має відбуватися після вивчення можливостей потреби у його імплементації до національної специфіки, економічної ситуації та культурних особливостей. Проте всебічне вивчення досвіду управління у країнах ЄС є надзвичайно важливим для закладів освіти і може сприяти розробці гармонійних програм розвитку системи освіти, а також управління освітньою інфраструктурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. A focus on adolescent mental health and wellbeing in Europe, central Asia and Canada. Health Behaviour in School-aged Children international report from the 2021/2022 survey. Volume 1. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/97892289060356> (дата звернення: 09.12.2025).
2. De Groof J., Neave G., Svec J. Democracy and Governance in Higher Education, Kluwer Law International, Den Haag. Council of Europe, 1998.
3. Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> (дата звернення: 09.12.2025).

4. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, White Paper on education and training – Teaching and learning: Towards the learning society, Publications Office, 1995.
5. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2024). Education and training monitor 2024: Comparative report. Publications Office of the European Union. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/815875> (дата звернення: 09.12.2025).
6. Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies / Van der Graaf L., Dunajeva J., Siarova H., Bankauskaite R. Brussel, 2021. 128 p.
7. PISA 2022. Results The State of Learning and Equity in Education URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
8. PISA-2022. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
9. Public-private partnerships for skills development (2020) a governance perspective URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps_for_skills_development_volume_i.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
10. Research for cult committee (2021) Education and youth in post-COVID-19 Europe–crisis effects and policy recommendations URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU\(2021\)690872_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU(2021)690872_EN.pdf) (дата звернення: 09.12.2025).
11. Teachers in Europe (2021) Careers, Development and Well-being URL: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf (дата звернення: 09.12.2025).
12. The Council Recommendation on "Pathways to School Success" URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_469_R_0001 (дата звернення: 09.12.2025).
13. Вознюк О.В., Кубицький С.О., Балановська Т.І., Дорофеев О.В., Чіп Л.О. Синергетичне моделювання процесів управління в освітній сфері в умовах використання тимчасових самокерівних управлінських цільових команд. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 3 (44). С. 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3749>
14. Громовенко К.В., Дехтяренко К.О. Освітня політика Європейського Союзу: витоки, традиції та перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-61>
15. Єрмакова С.С., Іванова О.С., Буренко М.С. Парадигма вищої освіти в умовах війни та глобальних викликів XXI століття. *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/166> (дата звернення: 09.12.2025).
16. Задоріна О.М., Качан Т.В., Задорін В.В., Варга Н.І. Сучасні технології в освіті: потенціал та тенденції розвитку. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/359> (дата звернення: 09.12.2025).
17. Кирпале А.В. Досвід управління системою освіти в європейських країнах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 29–33. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.5>
18. Костюніна Ю.О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36930/507407>
19. Онищук І.А. Взаємозв'язок культури й освіти у контексті проблеми розвитку творчого самовираження майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 67. Т. 2. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-2.19>
20. Прохоренко Т.Г. Глобалізація освіти та її наслідки. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1670> (дата звернення: 09.12.2025).
21. Сисоєва С.О., Кристопчук Т.Є. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика: навчальний посібник. Рівне: Овід, 2012. 352 с.
22. Шапошникова І.В. Соціальна освіта та її значення в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-02>
23. Шевченко Н., Шипіцина Є. Основні моделі управління освітою в європейських країнах. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-323-335](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-323-335)

REFERENCES

1. A focus on adolescent mental health and wellbeing in Europe, central Asia and Canada. Health Behaviour in School-aged Children international report from the 2021/2022 survey, 1. Retrieved from <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289060356> [in English].
2. De Groof, J., Neave, G., & Svec, J. *Democracy and Governance in Higher Education*, Kluwer Law International, Den Haag. Council of Europe, 1998 [in English].
3. Digital Education Action Plan (2021–2027). *education.ec.europa.eu*. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/education-action-plan> [in English].
4. European Commission (1995). Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *White Paper on education and training – Teaching and learning: Towards the learning society*, Publications Office [in English].

5. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2024). Education and training monitor 2024: Comparative report. Publications Office of the European Union. *data.europa.eu*. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2766/815875> [in English].
6. Van der Graaf, L., Dunajeva, J., Siarova, H., & Bankauskaite, R. *Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies* (2021). Brussel [in English].
7. PISA 2022. Results The State of Learning and Equity in Education. *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/pisa-2022-results-volume-i_76772a36/53f23881-en.pdf [in English].
8. PISA-2022. Natsional'nyy zvit za rezul'tatamy mizhnarodnoho doslidzhennya yakosti osvity [National Report on the Results of an International Study on the Quality of Education]. *pisa.testportal.gov.ua*. Retrieved from https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacjonalnyj-zvit_povnyj.pdf [in English].
9. Public-private partnerships for skills development a governance perspective (2020). *www.etf.europa.eu*. Retrieved from https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-01/ppps_for_skills_development_volume_i.pdf [in English].
10. Research for cult committee (2021). Education and youth in post-COVID-19 Europe-crisis effects and policy recommendations. *www.europarl.europa.eu*. Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU\(2021\)690872_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690872/IPOL_STU(2021)690872_EN.pdf) [in English].
11. Teachers in Europe (2021). Careers, Development and Well-being. *eurydice.eacea.ec.europa.eu*. Retrieved from https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/teachers_in_europe_2020_chapter_6.pdf [in English].
12. The Council Recommendation on "Pathways to School Success". *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_469_R_0001 [in English].
13. Voznyuk, O.V., Kubitsky, S.O., Balanovskaya, T.I., Dorofeev, O.V., & Chip L.O. (2022). Synerhetychne modelyuvannya protsesiv upravlinnya v osvitniy sferi v umovakh vykorystannya tymchasovykh samokerivnykh upravlins'kykh tsil'ovykh komand [Synergistic modelling of management processes in the educational sphere in the context of using temporary self-managing management task forces]. *Finansovo-kredytna dialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, 3 (44), 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3749> [in Ukrainian].
14. Gromovenko, K. V., & Dekhtyarenko, K. O. (2024). Osvitnya polityka Yevropeys'koho Soyuzu: vytoky, tradytsiyi ta perspektyvy [Educational policy of the European Union: origins, traditions and prospects]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current Issues in Domestic Jurisprudence*, 1. DOI <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-61> [in Ukrainian].
15. Yermakova, S. S., Ivanova, O. S., & Burenko, M. S. (2023). Paradyhma vyshchoyi osvity v umovakh viyny ta hlobal'nykh vyklykiv XXI stolittya [The paradigm of higher education in the context of war and global challenges of the 21st century]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 16. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/166> [in Ukrainian].
16. Zadorina, O. M., Kachan, T. V., Zadorin, V. V., & Varga, N. I. (2023). Suchasni tekhnolohiyi v osviti: potentsial ta tendentsiyi rozvytku [Modern technologies in education: potential and development trends]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 19. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/359> [in Ukrainian].
17. Kirpale, A. V. (2022). Dosvid upravlinnya systemoyu osvity v yevropeys'kykh krayinakh [Experience in managing the education system in European countries]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya – Public Administration and Customs Administration*, 2 (33), 29–33. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.5> [in Ukrainian].
18. Kostyunina, Yu. O. (2023). Osoblyvosti upravlinnya osvitoyu v umovakh voyennoho stanu [Features of education management in conditions of martial law]. *Efektynist derzhavnogo upravlinnia – Effectiveness of Public Administration*, 1(74/75), 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36930/507407> [in Ukrainian].
19. Onyshchuk, I. A. (2019). Vzayemoz'v'yazok kultury y osvity u konteksti problemy rozvytku tvorchoho samovyrazhennya maybutnikh vykhovateliv zakladiv doshkil'noyi osvity [The interconnection between culture and education in the context of the problem of developing creative self-expression in future preschool educators]. *Pedahohika formuvannya tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh – Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and General Education Schools*, 67 (2). DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-2.19> [in Ukrainian].
20. Prokhorenko, T. G. (2025). Hlobalizatsiya osvity ta yiyi naslidky [Globalisation of education and its consequences]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 39. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1670> [in Ukrainian].
21. Sysoeva, S. O., & Krystopchuk, T. E. (2012). *Osvitni systemy krain Yevropeiskoho Soiuzu: zahalna kharakterystyka: navchalnyi posibnyk [Educational systems of the European Union countries: general characteristics: textbook]*. Rivne: Ovid [in Ukrainian].
22. Shaposhnikova, I.V. (2023). Sotsial'na osvita ta yiyi znachennya v rozvytku suchasnoho suspil'stva [Social education and its significance in the development of modern society]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Challenges of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-02> [in Ukrainian].

23. Shevchenko, N., & Shipitsyna, E. (2023). Osnovni modeli upravlinnya osvityu v yevropeys'kykh krayinakh [Basic models of education management in European countries]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 10(40). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-323-335](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-323-335) [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (12.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (15.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351:35.07(477)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Corresponding author



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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

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

REFERENCES

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

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

Історія статті / Article history:

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

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК: 351:614.2:336.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-38-45>

Глуценко Ганна, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hlushchenko Hanna, Graduate student of the department public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9798-3844>

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТІВ

EVOLUTION OF THE HEALTHCARE FINANCING SYSTEM OF UKRAINE: COMPARATIVE ANALYSIS OF REGULATORY AND LEGAL TRANSFORMATIONS AND THEIR RESULTS

Анотація. У статті здійснено компаративний аналіз еволюції системи фінансування охорони здоров'я України впродовж 1991–2024 рр. у зіставленні з кількісними показниками результативності відповідних нормативно-правових моделей. Виявлено три якісно відмінні етапи трансформації: консервативний (1991–2009 рр.), що характеризується збереженням кошторисної моделі Семашка за умов хронічного недофінансування (30–40 % від реальної потреби); пілотного реформування (2010–2016 рр.), коли Закон № 3612-VI заклав правові основи для апробації нових фінансових моделей у чотирьох пілотних регіонах; та системної трансформації (2017 р. – дотепер), що ґрунтується на контрактній моделі стратегічних закупівель через єдиного замовника – НСЗУ. На основі аналізу даних Global Health Expenditure Database ВООЗ встановлено, що впродовж 2000–2021 рр. приватні витрати домогосподарств (out-of-pocket) стабільно перевищували 44,8 % загальних видатків на охорону здоров'я, що еквівалентно 33 % середньої заробітної плати. Ця динаміка свідчить про структурний, а не ситуативний характер проблеми фінансової незахищеності пацієнтів. Розкрито механізми Закону «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (2017 р.) та інституційну роль НСЗУ як єдиного національного замовника, що усунув фрагментацію фінансових пулів. Доведено, що впровадження Програми медичних гарантій забезпечило консолідацію 68 % державних видатків на охорону здоров'я до 2020 р. та знизило рівень неформальних платежів на первинній ланці з 62 % (2018 р.) до 21 % (2021 р.). Проаналізовано вплив валютних шоків 2014–2015 рр. та повномасштабного вторгнення (2022 р.) на фінансову доступність медичної допомоги. Встановлено, що загальноналоговий пул коштів виявилася структурно стійкішою до зовнішніх шоків, ніж кошторисна. Зроблено висновок, що попри системний прорив у фінансовому механізмі, повноцінна реалізація реформи потребує вирішення проблем якості, кадрового забезпечення, реімбурсації лікарських засобів та інтеграції паралельних відомчих систем фінансування.

Ключові слова: охорона здоров'я, фінансування, реформа, Програма медичних гарантій, НСЗУ, кошторисна модель, витрати «з кишені», стратегічні закупівлі.

Abstract. The article presents a comparative analysis of the evolution of Ukraine's healthcare financing system over the period 1991–2024, examined alongside quantitative indicators of the performance of successive normative-legal models. Three qualitatively distinct stages of transformation are identified: the conservative stage (1991–2009), characterised by the preservation of the Semashko line-item budgeting model under conditions of chronic underfunding (30–40 % of actual need); the pilot

*Corresponding author



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

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

reform stage (2010–2016), during which Law No. 3612-VI established the legal foundations for testing new financing models in four pilot regions; and the systemic transformation stage (2017–present), based on a contractual model of strategic purchasing through a single national purchaser – the National Health Service of Ukraine (NHSU). Drawing on data from the WHO Global Health Expenditure Database, the study establishes that throughout 2000–2021, private out-of-pocket (OOP) household expenditures consistently exceeded 44.8 % of total healthcare spending, equivalent to 33 % of the average wage. This pattern indicates a structural rather than situational dimension to patients' financial vulnerability. The mechanisms of the Law “On State Financial Guarantees of Medical Services for the Population” (2017) are examined, along with the institutional role of the NHSU in eliminating the fragmentation of financial pools. It is demonstrated that the implementation of the Medical Guarantee Program consolidated 68 % of public healthcare expenditure by 2020 and reduced informal payments at the primary care level from 62 % (2018) to 21 % (2021). The impact of the 2014–2015 currency shocks and the full-scale invasion of 2022 on the financial accessibility of medical care is analysed. The general-taxation model with a centralised funding pool is shown to be structurally more resilient to external shocks than the line-item budgeting system. The study concludes that despite a systemic breakthrough in the financing mechanism, the full realisation of the reform requires addressing persistent challenges related to service quality, human resources, medicines reimbursement, and the integration of parallel departmental financing systems.

Keywords: healthcare, financing, reform, Medical Guarantee Program, NHSU, line-item budgeting model, out-of-pocket expenditures, strategic purchasing.

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є одним із ключових інститутів держави, що безпосередньо визначає якість людського капіталу та довгострокову конкурентоспроможність національної економіки. Для України питання реформування фінансування галузі набуває особливого значення в контексті євроінтеграційних зобов'язань та завдань відновлення після повномасштабного вторгнення російської федерації.

Успадкована від СРСР бюджетно-кошторисна модель Семашка протягом трьох десятиліть поєднувалася з конституційно задекларованою безоплатністю медичної допомоги (ст. 49 Конституції України), однак без реальних механізмів її фінансового забезпечення. Наслідком стало формування стійкої моделі «гібридного» фінансування, де приватні витрати населення (out-of-pocket payments) фактично заміщали державні видатки та перетворилися на головний механізм підтримки функціонування галузі.

Закон України «Про основи національної безпеки України» (2003 р.) прямо визнав кризу системи охорони здоров'я загрозою національній безпеці.

Компаративний аналіз нормативно-правових актів, що регулювали фінансування охорони здоров'я, у зіставленні з кількісними показниками їхніх результатів є необхідною умовою для наукового осмислення логіки реформування, виявлення системних чинників успіху та бар'єрів імплементації, а також формування рекомендацій щодо вдосконалення чинної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформування системи охорони здоров'я та її фінансування досліджувалась у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених. М. Заярський, Л. Крячкова та В. Лехан провели ґрунтовний аналіз реформ охорони здоров'я в Україні за 1991–2018 рр., виокремивши чотири етапи перетворень та встановивши, що реальні реформи системи охорони здоров'я в Україні почалися майже на два десятиліття пізніше, ніж в інших пострадянських країнах [3]. В. Лехан, Г. Слабкий та М. Шевченко сформулювали стратегічні напрями розвитку системи охорони здоров'я у контексті євроінтеграційних орієнтирів [8].

Питання фінансового забезпечення галузі в умовах трансформаційного розвитку розглядали В. Загорський, З. Лободіна, Г. Лопушняк, які обґрунтували необхідність переходу до контрактної моделі публічних закупівель медичних послуг [4]. А. Барзилович дослідив стратегічні аспекти реформування у контексті впровадження нових моделей фінансування та децентралізації [2].

Організаційно-правові аспекти підготовки кадрів для оновленої системи охорони здоров'я розкрито в роботах В. Горачука та І. Салати [9].

У сфері міжнародних досліджень пріоритетне значення мають спільні огляди ВООЗ та Світового банку: «Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions» (2022) [12] та «Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery» (2024) [13]. Питання процедурної справедливості реформи фінансування досліджено у праці L. Hawkins et al. (2023) [14].

Водночас у науковій літературі недостатньо вивчено динаміку приватних витрат домогосподарств у кількісному вимірі в міжнародному порівнянні, не охоплено вплив валютних шоків 2014–2015 рр. на фінансову доступність медичної допомоги як окремого явища, а також не здійснено цілісного системного порівняння трьох поколінь нормативно-правових механізмів фінансування із результатами їх практичної реалізації. Означені прогалини визначають наукову новизну та зміст цієї статті.

Мета статті – здійснити компаративний аналіз еволюції нормативно-правового забезпечення фінансування охорони здоров'я України впродовж 1991–2024 рр. у зіставленні з кількісними показниками результативності відповідних моделей; встановити причинно-наслідкові зв'язки між нормативними рішеннями та їх практичними наслідками; визначити системні чинники, що обумовлюють успіхи й обмеження поточного етапу реформування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічну основу дослідження складають порівняльний, історичний та системний методи аналізу. Джерельну базу становлять нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані Global Health Expenditure Database ВООЗ (GHED), дані World Development Indicators Світового банку, а також результати спільних оглядів ВООЗ і Світового банку щодо результатів впровадження реформи фінансування охорони здоров'я України.

1. Передумови реформування: інституційна спадщина та правовий парадокс 1990-х рр.

Успадкована від СРСР адміністративно-командна модель Семашка ґрунтувалась на принципах повної державної власності на заклади, централізованого планування та кошторисного фінансування, де головними критеріями ефективності були екстенсивні показники. На початку 1990-х рр. Україна мала понад 130 ліжок на 10 тис. населення – удвічі більше від рівня країн Західної Європи. До 70–80 % бюджету галузі витрачалося на утримання інфраструктури.

Конституційна норма (ст. 49, 1996 р.) задекларувала безоплатність медичної допомоги, однак без механізмів фінансового забезпечення. Рішення Конституційного Суду (2002 р.), що розмежувало поняття «допомоги» та «послуг», за відсутності законодавчого переліку останніх легалізувало хаотичну систему «благодійних фондів» при лікарнях. Упродовж 1990-х рр. частка витрат «з кишені» у загальних видатках на охорону здоров'я систематично перевищувала 40–48 %.

Кінець 1990-х – початок 2000-х рр. ознаменувався активними спробами законодавчого регулювання медичного страхування: понад десять законопроектів було внесено на розгляд Верховної Ради (1999–2009 рр.), але жоден не здобув необхідної підтримки. Ключовими бар'єрами були відсутність консенсусу щодо моделі страхування, політична непопулярність підвищення навантаження на фонд оплати праці та відсутність методології розрахунку вартості медичних послуг. Концепція розвитку охорони здоров'я (Указ №1313/2000) вперше системно окреслила майбутню архітектуру реформ, однак залишилася декларативною.

2. Пілотний проєкт 2010–2016 рр.: апробація нових моделей та виявлення системних обмежень.

Постанова КМУ №208 (17.02.2010 р.) та Закон №3612-VI (07.07.2011 р.) заклали правову основу для практичної апробації нових підходів у чотирьох пілотних регіонах (Вінницька, Дніпропетровська, Донецька області та м. Київ). Закон створив спеціальний правовий режим, що легітимно дозволив відступити від загальнодержавних норм Бюджетного кодексу.

Ключовими новаціями цього етапу стали: структурне розмежування рівнів медичної допомоги; утворення Центрів первинної медичної допомоги (ЦПМСД) як комунальних некомерційних підприємств; впровадження договірних відносин між замовниками та надавачами;

система стимулюючих виплат лікарям залежно від обсягу та якості роботи. За даними ВООЗ, заробітна плата лікарів первинної ланки у пілотних регіонах зросла на 50–60 %.

Концепція «Здоров'я 2020: Український вимір» (розпорядження КМУ №1164-р, 31.10.2011 р.) закріпила принцип переходу від фінансування закладів до фінансування послуг виходячи з потреб населення – концептуальну основу для майбутнього Закону №2168-VIII.

Таблиця 1

Результати реалізації пілотного проєкту реформування охорони здоров'я (2010–2014 рр.)

Задеклароване завдання	Результат за оцінкою ВООЗ	Ступінь реалізації
Розмежування рівнів медичної допомоги	Часткове, структурна перебудова незавершена	Частково
Створення центрів ПМСД як КНП	Розпочато, договори укладено з 2013 р.	Частково
Консолідація фінансування ЕМД на обласному рівні	Реалізовано та масштабовано на всю країну у 2013 р.	Повністю
Договірні відносини в охороні здоров'я	Укладені формально, без реальних механізмів контролю	Формально
Нова система оплати праці в первинній ланці	Зарплати зросли на 50–60 % у пілотних регіонах	Реалізовано
Інтеграція паралельних відомчих систем	Не реалізовано. Понад 41 % бюджету – поза реформою	Не реалізовано
Програмно-цільовий метод бюджетування	У стадії розробки, перервано у 2014 р.	Не реалізовано

Джерело: складено автором на основі звіту ВООЗ та Закону № 3612-VI (2011 р.).

Попри досягнуті результати, моніторинг ВООЗ виявив суттєві системні обмеження. Частка приватних витрат у загальних видатках на охорону здоров'я залишалася на рівні 42,3 % у 2012 р. (57 % амбулаторних та 70 % стаціонарних пацієнтів здійснювали неофіційні платежі). Паралельні відомчі системи (Міністерство Оборони, Міністерство Внутрішніх Справ, ін.) поглинали понад 41 % видатків центрального бюджету поза реформою. Анексія Криму та збройний конфлікт 2014 р. унеможливили реалізацію третього етапу реформи у Донецькій області.

3. Динаміка приватних витрат домогосподарств (2000–2021 рр.): кількісний вимір структурної кризи.

Для оцінки результатів фінансової політики галузі здійснено аналіз даних GHED за 2000–2021 рр.

Таблиця 2

Динаміка витрат на охорону здоров'я в Україні за 2000–2021 рр. (вибіркові роки)

Рік	Серед. Зарплата по Україні (дол. США)	Загальні витрати на ОЗ (дол. США/особу)	ООР-витрати домогосподарств (дол. США/особу)	ООР, від загальних витрат, %	ООР, від середньої зарплати по Україні, %
2000	42	34,62	16,75	48,39	39,89
2005	157	114,63	43,51	37,96	27,71
2010	239,5	199,5	83,47	41,84	34,85
2012	340,7	270,76	118,96	43,93	34,91
2013	375,3	275,94	132,88	48,15	35,41
2014	393,8	208,94	100,57	48,13	25,54
2015	213,8	154,75	74,65	48,24	34,92
2017	221,5	183,7	90,34	49,18	40,78
2019	332,3	242,81	124,12	51,12	37,35
2021	437,6	369,9	167,54	45,29	38,29

Джерело: складено автором за даними Global Health Expenditure Database (GHED) ВООЗ.

Аналіз таблиці 2 дозволяє зробити кілька важливих спостережень. По-перше, упродовж усього досліджуваного періоду частка приватних витрат стабільно перебувала у діапазоні 37–51 %, що свідчить про структурну, а не ситуативну природу проблеми. По-друге, середньорічне значення за 2000–2021 рр. склало 44,8 %, що еквівалентно 33 % середньої заробітної плати, необхідної для покриття базових медичних потреб. По-третє, суттєвого поліпшення ситуації навіть після старту реформи фінансування у 2018–2019 рр. поки не спостерігається – зменшення частки ООР у 2021 р. до 45,3 % є статистично незначущим на тлі загальної динаміки.

4. Вплив валютних шоків 2014–2015 рр. на фінансову доступність медичної допомоги.

Аналіз 2014–2015 рр. виявляє специфічну аномалію: номінальне зниження ООР у доларовому еквіваленті (зі 100,57 до 74,65 дол. США) на тлі зростання їх питомої ваги (48,13 % → 48,24 %). Ця динаміка пояснюється глибокою девальвацією гривні та критичною імпорто-залежністю медичного сектору: понад 70 % фармацевтичного ринку України у вартісному вимірі складали імпортні препарати.

Падіння доларового показника ООР свідчить не про реальне здешевлення лікування, а про вимушену відмову населення від медичної допомоги. Різке зростання цін у гривневому еквіваленті при одночасному скороченні доходів змусило домогосподарства перейти до стратегії «кризового заощадження»: відкладення планових операцій та дорогих діагностичних процедур. Державні закупівлі медикаментів у 2015 р. в натуральних показниках покривали лише 30–40 % реальної потреби.

Відсутність дієвих механізмів реімбурсації та медичного страхування призвела до того, що держава не змогла амортизувати валютний шок. Цей аналіз підтверджує, що будь-яка макроекономічна нестабільність в Україні автоматично перетворювалась на кризу доступності медичної допомоги, і підкреслює нагальну потребу у переході до моделі державних фінансових гарантій.

5. Системна трансформація 2017–2025 рр.: правова архітектура та перші результати.

Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я (розпорядження КМУ № 1013-р від 30.11.2016 р.) стала безпосередньою нормативною основою для ухвалення Закону № 2168-VIII. Вперше в українській практиці на нормативному рівні було закріплено розмежування функцій замовника і постачальника медичних послуг, визначено конкретні інституційні рішення, методи оплати та вимірювані часові орієнтири, більшість із яких були реалізовані у визначені терміни.

Закон «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» (19.10.2017 р., № 2168-VIII) є найбільш значущим реформуванням фінансування охорони здоров'я за роки незалежності. Центральним інструментом закону є Програма медичних гарантій (ПМГ) – щорічно затверджуваний обсяг медичних послуг і лікарських засобів, повна оплата яких гарантується державою (8 видів допомоги, фінансування ≥ 5 % ВВП). Закон законодавчо закріпив принцип «гроші ходять за пацієнтом», ліквідував кошторисне фінансування на рівні первинної ланки та запровадив контрактну модель відносин із надавачами.

Постановою КМУ № 1101 (27.12.2017 р.) утворено Національну службу здоров'я України (НСЗУ) як єдиного національного замовника медичних послуг. Концентрація функцій стратегічного замовника в одному органі усунула характерну для попередньої моделі фрагментацію фінансових пулів, забезпечила єдність тарифної політики та створила умови для реалізації принципу «гроші ходять за пацієнтом» у загальнонаціональному масштабі. Станом на 2021 р. охоплення населення декларованими послугами первинної ланки перевищило 70 %.

Рішення РНБО від 30.07.2021 р. «Про стан національної системи охорони здоров'я» зафіксувало межі реформи фінансування 2017–2020 рр., визнавши, що зосередженість виключно на фінансовому механізмі виявилася недостатньою для системної трансформації галузі. Констатовано невідповідність тарифів фактичним витратам закладів, відсутність єдиного медичного простору, втрату профілактичної складової та кадрові проблеми. Документ дав поштовх до розроблення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 р. (розпорядження КМУ

№ 34-р від 17.01.2025 р.), що визначила євроінтеграцію та відновлення пріоритетами наступного етапу.

Спільний огляд ВООЗ та Світового банку (2024 р.) підтвердив, що реформа фінансування в Україні рухається у правильному напрямку: система продемонструвала значну стійкість під час пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, зберігши охоплення населення ПМГ. Централізований пул коштів НСЗУ забезпечив фінансування навіть у прифронтових регіонах, які втратили власні доходи. Разом з тим визначено ключові виклики: ефективність витрат, фінансовий захист від катастрофічних ООР-платежів та якість послуг.

Висновки. Еволюція системи фінансування охорони здоров'я України пройшла три якісно відмінні етапи, кожен з яких відповідає певному типу нормативно-правового регулювання: консервативний (1991–2009 рр.) – збереження кошторисної моделі без структурних змін; пілотний (2010–2016 рр.) – апробація нових інструментів за умов обмеженої дії спеціального правового режиму; системної трансформації (2017 р. – дотепер) – запровадження контрактної моделі стратегічних закупівель на загальнонаціональному рівні.

Дослідженням доведено, що упродовж 2000–2021 рр. в Україні сформувалася стійка модель «гібридного» фінансування, де приватні витрати населення (ООР) стабільно перевищували 44,8 % від загального обсягу видатків на галузь. Це еквівалентно 33 % середньої заробітної плати, що свідчить про критичний рівень фінансового навантаження на домогосподарства та підтверджує структурний характер проблеми.

Встановлено, що валютні макроекономічні шоки 2014–2015 рр. автоматично трансформувалися у кризу фінансової доступності медичної допомоги через критичну імпорто-залежність медичного сектору та відсутність механізмів амортизації. Статистичне падіння доларових ООР у 2015 р. є індикатором вимушеної відмови від медичної допомоги, а не оптимізації вартості послуг.

Компаративний аналіз результатів пілотного проєкту виявив, що найбільш повно реалізованими виявилися елементи, де була забезпечена достатня інституційна та фінансова підтримка: консолідація фінансування ЕМД і підвищення заробітних плат лікарів первинної ланки. Головними бар'єрами стали інституційний опір, відсутність дієвих механізмів виконання договорів та форс-мажорні обставини 2014 р.

Реформа 2017–2025 рр. на основі Закону № 2168-VIII продемонструвала принципово вищий рівень реалізованості порівняно з попередніми стратегічними документами: ключові положення щодо структури ПМГ, утворення НСЗУ та запровадження капітаційної ставки на первинній ланці реалізовано у визначені терміни. Рішення РНБО (2021 р.) та Стратегія-2030 визначили необхідність розширення реформи за межі фінансового механізму – на якість, кадровий потенціал та інтеграцію паралельних систем.

Перспективами подальших досліджень є кількісна оцінка зменшення катастрофічних ООР-витрат після 2017 р. у порівняльному міжнародному контексті, аналіз впливу повномасштабного воєнного вторгнення на архітектуру фінансування охорони здоров'я та розроблення рекомендацій щодо адаптації Програми медичних гарантій в умовах відновлення та євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барзилович А.Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.134.
2. Гончарова О. Реформа медичної галузі. Права людини в Україні. *Інформаційний портал Харківської правозахисної групи*. 2017. URL: <http://khp.org/index.php?id=1484060362> (дата звернення: 06.12.2025).
3. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Заярський М.І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 4(52). С. 5–11.
4. Лопушняк Г.С. Фінансування соціальної сфери в Україні: монографія. Львів: ЛПІДУ НАДУ, 2011. 372 с.
5. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> (дата звернення: 06.12.2025).
6. Закон України «Про порядок проведення реформування системи охорони здоров'я у Вінницькій, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві» від 07.07.2011 № 3612-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3612-17> (дата звернення: 06.12.2025).

7. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 06.12.2025).
8. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Київ, 2009. 50 с.
9. Салата І.В., Горачук В.В. Підготовка кадрів для системи охорони здоров'я: організаційно-правові аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 102–109. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.102.
10. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження КМУ від 30.11.2016 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-р> (дата звернення: 06.12.2025).
11. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30.07.2021 «Про стан національної системи охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0003525-21> (дата звернення: 06.12.2025).
12. Dale E. et al. Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions. *World Bank*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1840-0>
13. WHO Regional Office for Europe. Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery. Copenhagen: WHO/Europe, 2024. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964> (дата звернення: 06.12.2025).
14. Hawkins L. et al. Procedural fairness and the resilience of health financing reforms in Ukraine. *Health Policy*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104902>
15. World Health Organization. Global Health Expenditure Database (GHED). URL: <https://apps.who.int/nha/database> (дата звернення: 06.12.2025).
16. World Bank. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 06.12.2025).

REFERENCES

1. Barzylovykh, A.D. (2020). Reformuvannya systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini: stratehichni aspekty [Health system reform in Ukraine: strategic aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 2, 134–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.2.134 [in Ukrainian].
2. Honcharova, O. (2017). Reforma medychnoi haluzi [Healthcare reform]. *Prava liudyny v Ukraini – Human Rights in Ukraine*. *khpg.org*. Retrieved from <http://khpg.org/index.php?id=1484060362> [in Ukrainian].
3. Lekhan, V.M., Kriachkova, L.V., & Zaiarskyi, M.I. (2018). Analiz reform okhorony zdorov'ia v Ukraini: vid zdobuttia nezalezhnosti do suchasnosti [Analysis of healthcare reforms in Ukraine: from independence to the present]. *Zdorovia natsii – Health of the Nation*, 4(52), 5–11 [in Ukrainian].
4. Lopushniak, H.S. (2011). *Finansuvannya sotsialnoi sfery v Ukraini [Financing the social sphere in Ukraine]*. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia [Fundamentals of Ukrainian healthcare legislation]. №2801-XII, 19.11.1992. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12> [in Ukrainian].
6. Law of Ukraine. Pro poriadok provedennia reformuvannya systemy okhorony zdorov'ia u Vinnytskii, Dnipropetrovskii, Donetskii oblastiakh ta misti Kyievi [On pilot healthcare reform]. № 3612-VI, 07.07.2011. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3612-17> [in Ukrainian].
7. Law of Ukraine. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannya naseleння [On state financial guarantees]. №2168-VIII, 19.10.2017. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> [in Ukrainian].
8. Lekhan, V.M., Slabkyi, H.O., & Shevchenko, M.V. (2009). *Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorov'ia: Ukrainyskyi vymir [Health system development strategy: Ukrainian dimension]*. Kyiv [in Ukrainian].
9. Salata, I.V., & Horachuk, V.V. (2021). Pidhotovka kadriv dlia systemy okhorony zdorov'ia: orhanizatsiino-pravovi aspekty [Training for the healthcare system: organizational and legal aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 5, 102–109. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.5.102 [in Ukrainian].
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Kontseptsiiia reformy finansuvannya systemy okhorony zdorov'ia [Concept of healthcare financing reform]. Decree № 1013-r, 30.11.2016. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-r> [in Ukrainian].
11. National Security and Defense Council of Ukraine. (2021). Rishennia «Pro stan natsionalnoi systemy okhorony zdorov'ia» [Decision on the state of the national health system], 30.07.2021. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0003525-21> [in Ukrainian].
12. Dale, E. et al. (2022). *Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions*. Washington, DC: World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1840-0> [in English].
13. WHO Regional Office for Europe. (2024). Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery. Copenhagen: WHO/Europe. *www.who.int*. Retrieved from <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2024-10570-50342-75964> [in English].
14. Hawkins, L. et al. (2023). Procedural fairness and the resilience of health financing reforms in Ukraine. *Health Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104902> [in English].
15. World Health Organization. Global Health Expenditure Database (GHED). *apps.who.int*. Retrieved from <https://apps.who.int/nha/database> [in English].

16. World Bank. World Development Indicators. *databank.worldbank.org*. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (8.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (14.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351.07:352(477):355.01

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-46-52>

Євсєєва Галина, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та права ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій

Yevsieieva Halyna, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor at the Department of Public Administration and Law, Educational and Scientific Institute «Prydniprovskia State Academy of Civil Engineering and Architecture» of the Ukrainian State University of Science and Technology

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9207-6333>

Мельник Юрій, аспірант кафедри публічного управління та права ННІ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури» Українського державного університету науки і технологій

Melnyk Yurii, PhD Student at the Department of Public Administration and Law, Educational and Scientific Institute «Prydniprovskia State Academy of Civil Engineering and Architecture» of the Ukrainian State University of Science and Technology

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7750-0941>

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК ПРОСТІР РЕАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

TERRITORIAL COMMUNITY AS A SPACE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE UKRAINIAN NATIONAL IDEA: THE GOVERNANCE DIMENSION

Анотація. У статті досліджується взаємозв'язок внутрішньої політики територіальних громад та української національної ідеї в умовах сучасних трансформацій системи публічного управління. Обґрунтовано, що в процесі децентралізації та в умовах воєнного стану територіальні громади набувають особливого значення як базовий рівень реалізації державної політики, формування громадянської ідентичності та забезпечення соціальної згуртованості. Внутрішня політика територіальної громади розглядається не лише як сукупність управлінських рішень і адміністративних механізмів, а як ціннісно зорієнтований процес, спрямований на утвердження національних пріоритетів, демократичних принципів і відповідальності місцевої влади перед громадою.

Проаналізовано наукові підходи до трактування української національної ідеї як інтегративної основи державотворення та визначено її вплив на формування цілей і пріоритетів внутрішньої політики територіальних громад. Наголошено, що впровадження національно-ціннісних орієнтирів у діяльність органів місцевого самоврядування сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, активізації громадянської участі та зміцненню інституційної спроможності громад. Виокремлено основні напрями реалізації української національної ідеї у внутрішній політиці громад, зокрема у гуманітарній сфері, комунікаційній політиці, розвитку громадянського суспільства, волонтерської діяльності та підтримці національної культури. Зроблено висновок, що інтеграція української національної ідеї у внутрішню політику територіальних громад є важливою умовою ефективного публічного управління, забезпечення суспільної стійкості та сталого розвитку України.

*Corresponding author



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

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

Зазначено, що громади виступають носіями державницької політики та цінностей, які втілюються у конкретних проєктах: розвиток української освіти, підтримка і навчання громадян української мови, культурні заходи що формують ідентичність громадянина України, охорона історичної спадщини, формування комфортного і безпечного середовища громади.

Ключові слова: внутрішня політика територіальних громад, українська національна ідея, публічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, громадянська ідентичність, воєнний стан.

Abstract. The article examines the relationship between the internal policy of territorial communities and the Ukrainian national idea in the context of contemporary transformations in the public administration system. It substantiates that in the process of decentralization and under martial law, territorial communities acquire special significance as the basic level for the implementation of state policy, the formation of civic identity, and the ensuring of social cohesion. The internal policy of a territorial community is considered not only as a set of managerial decisions and administrative mechanisms, but also as a value-oriented process aimed at affirming national priorities, democratic principles, and the accountability of local authorities to the community.

Scientific approaches to the interpretation of the Ukrainian national idea as an integrative foundation of state-building are analyzed, and its influence on shaping the goals and priorities of the internal policy of territorial communities is determined. It is emphasized that the implementation of national value-based guidelines in the activities of local self-government bodies contributes to increasing the legitimacy of managerial decisions, enhancing civic participation, and strengthening the institutional capacity of communities. The main directions for implementing the Ukrainian national idea in the internal policy of communities are identified, particularly in the humanitarian sphere, communication policy, the development of civil society, volunteer activities, and the support of national culture. It is concluded that the integration of the Ukrainian national idea into the internal policy of territorial communities is an important condition for effective public administration, ensuring societal resilience and the sustainable development of Ukraine. The authors noted that communities act as carriers of state policy and values, which are embodied in specific projects: the development of Ukrainian education, support and teaching citizens the Ukrainian language, cultural events that form the identity of a citizen of Ukraine, protection of historical heritage, and the formation of a comfortable and safe community environment.

Keywords: internal policy of territorial communities, Ukrainian national idea, public administration, decentralization, local self-government, civic identity, martial law.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаціями у сфері публічного управління, зумовленими процесами децентралізації, війною за державний суверенітет і необхідністю консолідації українського суспільства навколо спільних цінностей та смислів. У цих умовах територіальні громади перетворюються не лише на базовий рівень надання публічних послуг, а й на ключовий простір реалізації державної політики, формування громадянської ідентичності та утвердження української національної ідеї. Відтак внутрішня політика територіальних громад набуває стратегічного значення, оскільки саме на локальному рівні відбувається безпосередня взаємодія влади й громадян.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що внутрішня політика територіальних громад часто розглядається переважно у функціонально-адміністративному вимірі – як сукупність управлінських рішень, програм і процедур. Водночас недостатньо дослідженим залишається її ціннісно-ідеологічний компонент, зокрема взаємозв'язок із українською національною ідеєю як інтегративною основою державотворення. В умовах війни та гібридних загроз цей вимір набуває особливої ваги, адже внутрішня політика громади впливає на рівень соціальної згуртованості, стійкості, громадянської відповідальності та готовності населення до колективних дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених децентралізації, розвитку місцевого самоврядування та формуванню

громадянського суспільства [3; 4; 8; 9; 13; 14], проблема інтеграції української національної ідеї у внутрішню політику територіальних громад залишається фрагментарно висвітленою. Це зумовлює необхідність комплексного аналізу взаємозв'язку внутрішньої політики громад і національно-ціннісних орієнтирів розвитку України з позицій сучасної науки публічного управління та адміністрування.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні взаємозв'язку внутрішньої політики територіальних громад з українською національною ідеєю та визначенні ролі національно-ціннісних орієнтирів у формуванні й реалізації внутрішньої політики громад в умовах децентралізації та воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Українська національна ідея є фундаментальною духовно-ціннісною конструкцією, що визначає стратегічні орієнтири розвитку українського народу та держави. Її формування має глибоке історичне коріння, яке сягає доби Київської Русі, козацької державності та національно-визвольних змагань XIX–XX ст. Національна ідея виступає інтегративним чинником, здатним забезпечити єдність суспільства, консолідацію політичних еліт та зміцнення української державності.

Дослідники національного відродження підкреслюють, що історичні витоки української національної ідеї пов'язані з розвитком давньоруської культури, традиціями самоврядності та християнською духовністю [5]. Особливу роль відіграла козацька доба, у межах якої сформувалися засади військово-політичної демократії, виборності влади та широкої суспільної участі – цінності, що згодом стали частиною українського національного світогляду [15].

У XIX ст. ідея української нації отримує науково-теоретичне обґрунтування у працях М. Драгоманова, П. Куліша, І. Франка, Т. Шевченка. Саме в цей період формується уявлення про українців як окрему політичну та культурну спільноту. М. Драгоманов наголошував на демократичному, європейському та гуманістичному характері української ідеї, яка повинна ґрунтуватися на свободі особистості й самоврядності громад [7].

XX ст. стало етапом активної політичної реалізації української національної ідеї. Державницькі концепції М. Грушевського, В. Липинського, Д. Донцова визначили кілька ключових вимірів національної ідеї: державність, соборність, демократизм та культурну самобутність [6]. На думку І. Лисяка-Рудницького, українська ідея полягає у поєднанні свободи, політичної самостійності та високого рівня політичної культури суспільства [12].

Таким чином, історичні витоки української національної ідеї є багатошаровими та охоплюють як культурно-цивілізаційні основи, так і державотворчі традиції, що передавалися протягом століть.

Сучасний зміст української національної ідеї хоч і наповнений новими викликами, але зберігає в собі основний сенс – збереження і утвердження незалежності української державності. У XXI ст. збереження і утвердження незалежності української державності корелюється зі змістом української національної ідеї та визначається новими політичними, соціальними та безпековими умовами. З початком Революції Гідності та російської агресії 2014 р., повномасштабного вторгнення РФ 2022 р. національна ідея набула чіткішого ціннісного наповнення, зорієнтованого на збереження територіальної цілісності та незалежності, свободи, гідності, верховенства права та європейського цивілізаційного вибору.

Аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень засвідчують, що сучасна українська національна ідея складається з кількох ключових компонентів [1]:

- державницький компонент – утвердження незалежності, політичної суб'єктності та національної безпеки;
- культурно-цивілізаційний компонент – збереження української мови, історичної пам'яті, культурної спадщини та формування спільного ціннісного простору;
- демократичний компонент – розвиток громадянського суспільства, децентралізації та місцевої демократії;
- європейський компонент – інтеграція в політичний і правовий простір Європейського Союзу;

- громадянський компонент – формування політичної нації, заснованої на громадянській солідарності, а не етнічному походженні.

Особливої важливості в сучасних умовах набуває питання національної стійкості та згуртованості, яка визначається готовністю суспільства протистояти зовнішнім загрозам, зберігати соціальну єдність та забезпечувати функціонування критичної інфраструктури. На думку О. Власюка, національна ідея перетворюється на механізм мобілізації суспільства та формування цілісної системи національної безпеки [4].

Суттєву роль у реалізації сучасної української національної ідеї відіграє рівень територіальних громад: саме вони забезпечують культурну, освітню, соціальну та безпекову політику держави «на місцях», що робить національну ідею не абстрактною концепцією, а практичним інструментом розвитку.

Українська національна ідея є результатом тривалого історичного розвитку, що охоплює традиції самоврядування, боротьбу за державність, культурну спадщину та демократичні цінності. У сучасних умовах її зміст оновлюється відповідно до викликів часу: важливими стають питання державної безпеки, європейської інтеграції, розвитку громадянського суспільства та місцевої демократії. Територіальні громади виступають ключовими осередками практичної реалізації національної ідеї, забезпечуючи її укорінення в щоденному житті громадян.

Українська національна ідея являє собою систему цінностей, символів і цілей, що визначають духовні, культурні та політичні орієнтири українського народу. У різні історичні періоди її зміст змінювався, однак у центрі завжди залишалися такі складові:

- прагнення до збереження державності та самоврядування;
- пріоритет свободи, гідності та демократичних інститутів;
- збереження української культури, мови й історичної пам'яті;
- єдність суспільства та національна консолідація.

У сучасних умовах, особливо в умовах довготривалої боротьби в російсько-українській війні, українська національна ідея набула виразного змісту, пов'язаного зі збереженням державності, спротивом зовнішній агресії, розвитком громадянського суспільства та децентралізацією. Місцеве самоврядування стало ключовим інструментом реалізації цих принципів на практиці. У цих умовах внутрішня політика громади є важливим механізмом втілення української національної ідеї на локальному рівні. Її реалізація полягає у:

- формуванні громадянської ідентичності жителів;
- утвердженні українських культурних та освітніх стандартів;
- розвитку активного громадянства та партисипативних форм управління; забезпеченні прозорості та підзвітності органів влади;
- підтримці національної безпеки та стійкості громади.

Взаємозв'язок між внутрішньою політикою територіальних громад та українською національною ідеєю ґрунтується на тому, що місцеве самоврядування виступає ключовим рівнем реалізації державної політики, а також сферою, де формуються та відтворюються ідентичності, цінності й громадянська культура. Територіальні громади є осередками соціальної взаємодії, у межах яких відбувається практичне втілення стратегічних цілей держави, включно з утвердженням національної ідеї як інтегруючого та консолідуючого чинника суспільного розвитку. У цьому полягає виняткова роль територіальних громад у реалізації української національної ідеї.

Децентралізаційна реформа, розпочата в Україні у 2014 р., суттєво розширила повноваження територіальних громад, а відтак – і їхню здатність впливати на соціокультурні та політичні процеси. За висновками експертів Національного інституту стратегічних досліджень, саме громади стають «першим рівнем державотворення», де формуються цінності демократичної участі, локальної ідентичності та відповідальності за розвиток території [1]. У цьому сенсі внутрішня політика громад є механізмом практичного втілення ключових положень української національної ідеї: демократії, самоорганізації, суб'єктності та культури самоврядування [11].

Зокрема, реалізація проєктів місцевого розвитку, створення ефективних систем управління, підтримка культурних та освітніх ініціатив сприяють зміцненню української ідентичності на місцевому рівні. Громади через власні програми культурного розвитку, заходи з вшанування історичної пам'яті, розвиток української мови та народних традицій відтворюють зміст національної ідеї в повсякденному житті.

На сьогоднішній арені існування країни внутрішня політика громад виступає інструментом зміцнення національної єдності громадян, оскільки вона охоплює різні сфери – від соціального забезпечення до безпеки, освіти, культури, комунальної інфраструктури. Але у контексті національної ідеї особливо важливими є такі напрями:

1. Культурно-освітня політика. Територіальні громади здійснюють управління закладами освіти, культурними інституціями, бібліотеками, центрами дозвілля. Через ці структури формується український культурний простір, утверджуються національні цінності та громадянські орієнтації молоді. За даними Міністерства культури та інформаційної політики, саме місцевий рівень відіграє ключову роль у створенні середовища національної згуртованості.
2. Політика історичної пам'яті. Громади відповідають за збереження пам'яток, створення меморіальних місць, проведення заходів до державних свят та історичних подій. Це сприяє формуванню спільної національної ідентичності, а також протидії інформаційним впливам, спрямованим на викривлення української історії.
3. Громадянська та безпекова політика. Після початку російської агресії значення громад зросло в питаннях територіальної оборони, цивільного захисту та волонтерства. За спостереженнями дослідників, локальні ініціативи самооборони, підтримки ЗСУ, волонтерські рухи стали проявами практичної реалізації національної ідеї солідарності та взаємодопомоги.
4. Економічна політика як основа національної стійкості. Розвиток місцевої економіки підсилює загальнонаціональну економічну спроможність, а ефективне бюджетне планування підвищує якість життя, що сприяє зміцненню соціальної єдності всередині держави.

Територіальні громади наразі є тим простором де відбувається формування української політичної нації. Сучасні наукові підходи трактують українську національну ідею як модель політичної нації, що базується не на етнічних, а на громадянських, правових і ціннісних принципах. Територіальні громади є тим рівнем, де формується взаємодія між громадянами, незалежно від їх походження чи мовної приналежності. Через інститути місцевого самоврядування громадяни долучаються до прийняття рішень, відчувають відповідальність за розвиток території, а також формують спільний «ціннісний простір», що відповідає українській національній ідеї.

У цьому сенсі громади стають «школою демократії», де виробляються навички громадянської участі, комунікації та співжиття в межах демократичних процедур. Такий досвід створює основу для формування модерної української політичної нації.

Висновки. Взаємозв'язок внутрішньої політики територіальних громад та української національної ідеї є багатовимірним. Громади виконують ключову роль у практичній реалізації цінностей і принципів національної ідеї, включаючи демократію, суб'єктність, культурну самобутність та громадянську солідарність. Ефективна внутрішня політика, спрямована на розвиток освіти, культури, інфраструктури, безпеки та громадянської участі, сприяє зміцненню національної єдності, формуванню політичної нації та підвищенню стійкості держави. Таким чином, територіальні громади є фундаментальним рівнем державотворення, на якому українська національна ідея набуває конкретного змісту та практичної реалізації.

Громади виступають носіями державницької політики та цінностей, які втілюються у конкретних проєктах: розвиток української освіти, підтримка і навчання громадян української мови, культурні заходи що формують ідентичність громадянина України, охорона історичної спадщини, формування комфортного і безпечного середовища громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». 29.12.2022. Інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/poslannya-prezydenta-ukrayiny/analitychna-dopovid-do-shchorichnoho-poslannya-1> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Батанов О.В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні. Київ: Ін-т держави і права ім.В.М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
3. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії. Київ: Парламентське вид-во, 2007. 576 с.
4. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: вибр. наук. пр.; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
5. Грушевський М.С. Історія України-Русі: в 11 т. Т. 1. Київ: Наук. думка, 1991. 732 с.
6. Донцов Д.І. Історія розвитку української державної ідеї. Т-во «Знання» України. Київ: [б.в.], 1991. 43 с.
7. Драгоманов М.П. Чудацькі думки про українську національну справу. *Драгоманов М.П. Вибране*. Київ, 1991. С. 534.
8. Загальні засади місцевого самоврядування в Україні: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; авт.-упоряд.: В.М. Вакуленко [та ін.]; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. Київ: НАДУ, 2010. 401 с.
9. Інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах державно-управлінських реформ: наук. розробка / І.В. Козюра, А.О. Краснейчук, Ю.Г. Іванченко [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж. Київ: НАДУ, 2012. 60 с.
10. Кириченко Ю.М. Територіальна громада як базовий елемент системи місцевого самоврядування України: теоретичне визначення. *Форум права*. 2012. № 4. С. 451–457. URL: <http://arhive.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2012-4/12kmutv.pdf> (дата звернення: 12.01.2026).
11. Лелеченко А.П. Децентралізація в системі державного управління в Україні: теоретико-методологічний аналіз: дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. Київ, 2006. 194 с.
12. Лисяк-Рудницький І. Українська Національна Рада й ідея соборності. *Лисяк-Рудницький І. Історичні есе. В 2 т. Вид. 2-ге / упоряд. Я. Грицак*. Київ: Дух і Літера, 2019. Т. 2. 624 с.
13. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
14. Правове забезпечення державного управління і місцевого самоврядування навч.-метод. посіб. / М.П. Іщенко, Б.М. Гук, Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Черкаси: [Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького], 2011. 228 с.
15. Субтельний О.М. Україна. Історія. *Орест Субтельний; [пер. з англ. Ю. Шевчука; вступ. ст. С. В. Кульчицького]*. Київ: Либідь, 1991. 509 с.

REFERENCES

1. Analitychna dopovid do shchorichnoho Poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovyshche Ukrainy» [Analytical report to the annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine “On the internal and external situation of Ukraine”]. 29.12.2022. Instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/poslannya-prezydenta-ukrayiny/analitychna-dopovid-do-shchorichnoho-poslannya-1> [in Ukrainian].
2. Batanov, O.V. (2001). *Terytorialna hromada – osnova mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini* [Territorial community – the basis of local self-government in Ukraine]. Kyiv: In-t derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho NAN Ukrainy [in Ukrainian].
3. Bordeniuk, V.I. (2007). *Mistseve samovriaduvannia ta derzhavne upravlinnia: konstytutsiino-pravovi osnovy spivvidnoshennia ta vzaiemodii* [Local self-government and state administration: constitutional and legal foundations of correlation and interaction]. Kyiv: Parlamentske vyd-vo [in Ukrainian].
4. Vlasjuk, O. S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky* [National security of Ukraine: evolution of domestic policy problems]; Nats. in-t strateh. doslidzh. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Hrushevskiy, M. S. (1991). *Istoriia Ukrainy-Rusi: v 11 t. T. 1.* [History of Ukraine-Rus: in 11 volumes. Volume 1]. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].
6. Dontsov, D. I. (1991). *Istoriia rozvytku ukrainskoi derzhavnoi idei* [History of the development of the Ukrainian state idea]; T-vo «Znannia» Ukrainy. Kyiv: [b.v.] [in Ukrainian].
7. Drahomanov, M.P. (1991). *Chudatski dumky pro ukrainsku natsionalnu spravu* [Strange thoughts about the Ukrainian national affair]. *Drahomanov M.P. Vybrane –Drahomanov M. P. Selected works*, Kyiv [in Ukrainian].
8. Vakulenko, V.M. (Ed.) (2010). *Zahalni zasady mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: pidruchnyk* [General principles of local self-government in Ukraine: textbook]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
9. Koziura, I.V., Krasneichuk, A.O., & Ivanchenko, Yu.H. etc. (2012). *Instytutsiinyi rozvytok mistsevoho samovriaduvannia v umovakh derzhavno-upravlinnykh reform: nauk. rozrobka* [Institutional development of local self-government in the context of state administrative reforms: scientific development]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
10. Kyrychenko, Yu. M. (2012). *Terytorialna hromada yak bazovyi element systemy mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy: teoretychne vyznachennia* [Territorial community as a basic element of the system of local self-government of Ukraine: theoretical definition]. *Forum prava – Law Forum*, 4, 451–457. Retrieved from <http://arhive.nbu.gov.ua/e-journals/FP/2012-4/12kmutv.pdf> [in Ukrainian].

11. Lelechenko, A.P. (2006). Detsentralizatsiia v systemi derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: teoretyko-metodolohichniy analiz [Decentralization in the system of public administration in Ukraine: theoretical and methodological analysis]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
12. Lysiak-Rudnytskyi, I. (2019). Ukrainska Natsionalna Rada y ideia sobornosti [Ukrainian National Council and the idea of unity]. *Lysiak-Rudnytskyi I. Istorychni ese – Hrytsak- Lysyak-Rudnytskyi I. Historical essays*, Kyiv: Dukh i Litera, T. 2 [in Ukrainian].
13. Pliushcha, R.M. (2016). *Mistseve samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [Local self-government in the context of decentralization of power in Ukraine]*. Kyiv: RIDNA MOVA [in Ukrainian].
14. Ishchenko, M.P., & Huk, B.M. (2011). *Pravove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvanni: navch.-metod. posib. [Legal support of state administration and local self-government: teaching-methodical manual]*. Cherkasy : [Vyd. vid. ChNU im. B. Khmelnytskoho] [in Ukrainian].
15. Subtelnyi, O. M. (1991). *Ukraina. Istoriiia [Ukraine. History]*. *Orest Subtelnyi; [per. z anhl. Yu. Shevchuka ; vstup. st. S. V. Kulchytskoho]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (13.01.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (16.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351.74:005.21

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-53-60>

Ковтун Оксана, доктор економічних наук, доцент, проректор з міжнародних зв'язків та проектної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Kovtun Oksana, Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-Rector for International Relations and Project Activities of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>

Волошко Алла, науковий співробітник відділу організації наукової діяльності Національної академії внутрішніх справ

Voloshko Alla, Researcher of the Department of Organization of Scientific Activities of the National Academy of Internal Affairs

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2603-8322>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: THEORETICAL APPROACHES

Анотація. У статті здійснений комплексний аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні, виокремлені основні етапи реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні. Зазначено, що стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування державних інституцій та реалізації державної політики. Його впровадження дозволяє забезпечити системне формування, розвиток і використання людських ресурсів у публічному секторі, що визначає рівень професійної компетентності, управлінської спроможності та мотивації публічних службовців.

Аналіз сучасного стану показує, що стратегічне управління кадровим потенціалом в Україні розвивається поступово і стикається з низкою проблем, серед яких недостатня інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси, обмежена цифровізація кадрових процесів, невідповідність системи професійного навчання сучасним вимогам, а також наявність бюрократичної культури, яка інколи знижує ефективність кадрової політики.

Разом із тим, формування довгострокової кадрової стратегії, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, впровадження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також створення ефективних механізмів мотивації та управління кар'єрою дозволяють поступово долати ці перешкоди. Особливе значення має інтеграція стратегічного управління кадровим потенціалом із процесами цифровізації та модернізації публічного управління, що створює умови для підвищення прозорості, підзвітності та результативності державних інституцій.

Стратегічне управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України є необхідною передумовою підвищення інституційної спроможності держави, формування професійного та компетентного корпусу державних службовців, ефективної реалізації реформ та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління. Його вдосконалення потребує комплексного

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

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

*Corresponding author



підходу, включаючи модернізацію нормативно-правової бази, розвиток професійних компетентностей персоналу, підвищення рівня цифровізації та створення умов для мотиваційного та кар'єрного розвитку публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, персонал, кадровий потенціал, публічна служба, стратегічне планування, механізми стратегічного управління.

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of strategic human resource management in public administration in Ukraine and identifies the main stages of its implementation. It is emphasized that strategic human resource management in Ukraine's public sector is a key factor in enhancing the effectiveness of state institutions and the implementation of public policy. Its implementation ensures the systematic formation, development, and utilization of human resources in the public sector, determining the level of professional competence, managerial capacity, and motivation of public servants.

The analysis of the current state demonstrates that strategic human resource management in Ukraine is developing gradually and faces a number of challenges, including insufficient integration of the strategic approach into internal management processes, limited digitalization of HR procedures, misalignment of professional training systems with contemporary requirements, and the persistence of bureaucratic culture, which sometimes reduces the effectiveness of HR policies.

At the same time, the development of a long-term HR strategy, the adoption of a competency-based approach to personnel management, the implementation of professional training and continuous development programs, and the creation of effective mechanisms for motivation and career management allow these challenges to be gradually addressed. Particular importance is attached to integrating strategic human resource management with digitalization processes and modernization of public administration, which enhances transparency, accountability, and performance of state institutions.

Strategic human resource management in Ukraine's public administration is a necessary prerequisite for increasing the institutional capacity of the state, forming a professional and competent corps of civil servants, ensuring effective implementation of reforms, and achieving sustainable development of the public administration system. Its improvement requires a comprehensive approach, including modernization of the legal and regulatory framework, development of personnel competencies, advancement of digitalization, and creation of conditions for motivation and career development of public servants.

Keywords: public administration, strategic management, personnel, human resources, civil service, strategic planning, strategic management mechanisms.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими необхідністю модернізації державних інституцій, адаптації управлінських механізмів до європейських стандартів врядування та підвищення ефективності реалізації державної політики. У цих умовах особливого значення набуває формування дієвої системи стратегічного управління кадровим потенціалом, оскільки саме людські ресурси виступають ключовим фактором інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Якість професійної підготовки, компетентність, управлінська культура та мотивація публічних службовців безпосередньо визначають результативність діяльності державних інституцій, ефективність прийняття управлінських рішень і рівень довіри суспільства до влади.

Посилення ролі стратегічного підходу до управління людськими ресурсами у публічному секторі зумовлюється також глобальними тенденціями реформування систем державного управління, які орієнтуються на впровадження принципів належного врядування, результативності, прозорості та підзвітності. У більшості розвинених держав стратегічне управління кадровим потенціалом розглядається як складова загальної системи стратегічного управління державою, що передбачає довгострокове планування кадрових потреб, формування компетентнісних моделей

державної служби, розвиток професійного лідерства та створення ефективних механізмів професійного зростання персоналу публічного сектору.

Для України питання стратегічного управління кадровим потенціалом має особливе значення у зв'язку з реалізацією комплексних реформ державного управління, децентралізації влади та інтеграції до європейського адміністративного простору. Зазначені процеси потребують формування нової моделі державної служби, орієнтованої на професіоналізм, відкритість, інноваційність та відповідальність перед суспільством. Відповідно, стратегічне управління кадровим потенціалом повинно забезпечувати системне прогнозування потреб у людських ресурсах, формування кадрового резерву, розвиток сучасних управлінських компетентностей, удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнної відбудови України. Стійкість державних інституцій, ефективність реалізації реформ і здатність держави забезпечувати належний рівень публічних послуг значною мірою залежать від професійної спроможності кадрового потенціалу системи публічного управління. Саме тому формування стратегічної моделі управління людськими ресурсами, спрямованої на розвиток професійних компетентностей, підвищення мотивації публічних службовців та забезпечення інституційної стабільності органів влади, набуває першочергового значення.

Поряд із цим у системі публічного управління України зберігається низка проблем, пов'язаних із недостатньою інтеграцією стратегічного планування кадрового розвитку, фрагментарністю кадрової політики, обмеженими можливостями прогнозування кадрових потреб, а також недостатньо ефективними механізмами мотивації та професійного розвитку публічних службовців. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу теоретико-методологічних засад стратегічного управління кадровим потенціалом, дослідження сучасних управлінських підходів і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики у сфері публічного управління.

У зв'язку з цим дослідження стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні має важливе наукове і практичне значення, оскільки спрямоване на обґрунтування ефективних механізмів формування, розвитку та використання людських ресурсів у публічному секторі, що є необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування державних інституцій та забезпечення сталого розвитку держави.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблематика управління кадрами державної служби, управління кадровим потенціалом системи публічної служби, формування та реалізація кадрової політики в Україні, розвиток кадрового потенціалу державної служби, оцінювання ефективності персоналу та суміжні питання досліджуються багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. У цій площині значний внесок зробили Л. Балабанова, Л. Варава, А. Виноградська, М. Виноградський, С. Войтович, Н. Гончарук, Т. Данилюк, О. Крушельницька, А. Кульчицька, Л. Михайлова, О. Моргулець, Р. Науменко, В. Нечаєв, Н. Обушна, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Руденко, О. Рудницька, І. Сурай, Ф. Хміль, А. Чикуркова, О. Шканова та ін., які аналізують різні аспекти кадрової політики, стратегічного та оперативного управління персоналом, розвитку компетентностей державних службовців, систем оцінювання ефективності та мотиваційних механізмів у публічному секторі.

Водночас сучасний науковий дискурс виявляє суттєвий пробіл: відсутність системних досліджень, присвячених безпосередньо стратегічному управлінню кадровим потенціалом публічного управління в Україні. Незважаючи на численні теоретичні та прикладні розробки у сфері кадрової політики та управління персоналом, комплексного аналізу стратегічного планування, формування довгострокових кадрових стратегій, інтеграції компетентнісного підходу та оцінювання ефективності людських ресурсів у публічному управлінні досі не здійснено. Такий науковий вакуум обумовлює необхідність проведення системного дослідження, яке б поєднувало теоретичні підходи та практичні механізми стратегічного управління кадровим потенціалом державної служби в умовах сучасних реформ та цифровізації публічного управління.

Метою статті є комплексний аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні, виокремлення основних етапів реалізації стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є системним, цілеспрямованим і довгостроково орієнтованим процесом формування, розвитку, використання та відтворення людських ресурсів органів державної влади і місцевого самоврядування, спрямованим на забезпечення ефективного функціонування публічних інституцій, реалізацію державної політики та досягнення стратегічних цілей розвитку держави [1]. У межах сучасної парадигми публічного управління кадровий потенціал розглядається як один із ключових ресурсів держави, що визначає рівень інституційної спроможності органів влади, якість управлінських рішень, ефективність надання публічних послуг і здатність державної системи адаптуватися до соціально-економічних, політичних і технологічних змін.

Зміст стратегічного управління кадровим потенціалом полягає у формуванні довгострокової кадрової політики, спрямованої на прогнозування потреб у людських ресурсах, планування кадрового забезпечення органів публічної влади, формування кадрового резерву, розвиток професійних компетентностей публічних службовців, удосконалення системи їх підготовки та підвищення кваліфікації, а також створення ефективних механізмів мотивації та професійного зростання. Такий підхід передбачає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією розвитку публічного управління, що дозволяє забезпечити узгодженість між цілями державної політики та кадровими ресурсами, необхідними для їх реалізації.

У структурному вимірі стратегічне управління кадровим потенціалом охоплює комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, зокрема стратегічне планування людських ресурсів, формування компетентнісної моделі державної служби, оцінювання ефективності діяльності публічних службовців, розвиток системи професійної освіти і безперервного навчання, а також запровадження сучасних методів управління персоналом. Важливим елементом цієї системи є орієнтація на компетентнісний підхід, відповідно до якого професійна діяльність публічних службовців оцінюється не лише за формальними показниками займаних посад, а й за рівнем їх професійних, управлінських, комунікативних та цифрових компетентностей [2].

У контексті розвитку системи публічного управління України стратегічне управління кадровим потенціалом набуває особливого значення у зв'язку з реалізацією реформ державної служби, децентралізацією влади, впровадженням принципів належного врядування та інтеграцією до європейського адміністративного простору. У цих умовах кадрова політика повинна бути спрямована на формування професійного, політично нейтрального, компетентного та відповідального корпусу публічних службовців, здатного ефективно реалізовувати функції держави та забезпечувати високий рівень управлінської ефективності.

Важливою складовою стратегічного управління кадровим потенціалом є також адаптація системи публічної служби до сучасних викликів, зокрема цифровізації управлінських процесів, впровадження електронного урядування, посилення вимог до прозорості та підзвітності діяльності органів влади. Це передбачає формування нових професійних компетентностей у публічних службовців, розвиток інноваційного мислення, здатність до стратегічного аналізу та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України стикається з низкою структурних, організаційних та культурних проблем, що перешкоджають формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

Однією з головних проблем є слабка інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси. Незважаючи на наявність нормативних документів щодо управління персоналом, вони не завжди пов'язані із загальними механізмами управління публічними інституціями. Планування бюджету, процеси прийняття рішень та оцінка ефективності діяльності не завжди узгоджуються з кадровою політикою, що призводить до невідповідності між управлінськими цілями та кадровим забезпеченням.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень професійної підготовки та компетентності публічних службовців. Система професійного навчання та підвищення кваліфікації не завжди відповідає сучасним вимогам щодо стратегічного мислення, управління змінами, аналітичних навичок та цифрової грамотності. Відсутність оновлених навчальних програм і механізмів оцінки компетентностей ускладнює формування кадрового потенціалу, здатного ефективно вирішувати комплексні управлінські завдання.

Важливим бар'єром є низький рівень цифровізації кадрових процесів. Хоча цифровізація публічного управління поступово впроваджується, кадрові процеси – підбір, оцінка, навчання, управління кар'єрою – недостатньо автоматизовані та інтегровані в сучасні цифрові платформи. Це уповільнює оперативність прийняття рішень, знижує якість аналізу кадрових даних та створює адміністративні перешкоди для ефективного управління персоналом.

Не менш важливою є культурна та інституційна складова. У системі публічного управління все ще присутні елементи традиційної бюрократичної культури, що орієнтується на формальні правила та ієрархічність замість гнучкості, результативності та професійної відповідальності. Сприйняття стратегічного управління як «додаткового формалізму» знижує мотивацію керівників впроваджувати інноваційні кадрові практики.

Також значним обмеженням є ресурсний фактор. Реалізація стратегічних кадрових програм потребує фінансових і людських ресурсів для розвитку навчальних систем, створення кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів мотивації. Бюджетні обмеження ускладнюють системне впровадження стратегічного підходу та знижують ефективність кадрових реформ.

У сукупності ці проблеми створюють складний контекст для ефективного впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом в Україні, що вимагає системного підходу, модернізації кадрової політики та підвищення професійної спроможності державних службовців.

Впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом у системі публічного управління України є складним багаторівневим процесом, що передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування ефективної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити реалізацію стратегічних цілей державної політики та підвищення інституційної спроможності органів влади.

Першим етапом є стратегічний аналіз кадрового потенціалу та зовнішнього середовища функціонування публічної служби. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка наявного кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, визначаються його кількісні та якісні характеристики, рівень професійної компетентності публічних службовців, ефективність системи професійного розвитку та кадрового забезпечення [3]. Одночасно аналізуються зовнішні чинники, що впливають на розвиток системи публічної служби, зокрема соціально-економічні трансформації, євроінтеграційні процеси, цифровізація державного управління, а також вимоги до підвищення ефективності надання публічних послуг. Такий аналіз дозволяє визначити проблеми кадрового забезпечення та сформулювати основу для подальшого стратегічного планування. У наукових дослідженнях зазначається, що стратегічний аналіз є початковою стадією формування системи стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки саме на цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також можливості його розвитку.

Другим етапом є формування стратегічних цілей та пріоритетів кадрової політики у сфері публічного управління. На цьому етапі визначаються довгострокові орієнтири розвитку кадрового потенціалу державної служби, які повинні відповідати стратегічним напрямкам розвитку держави та системи публічного управління [4]. До таких цілей належать формування професійного корпусу державних службовців, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, підвищення ефективності системи професійного навчання, створення кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів мотивації. Формування стратегічних орієнтирів передбачає узгодження кадрової політики з іншими напрямками державної політики, що забезпечує інтеграцію управління людськими ресурсами у загальну систему стратегічного управління державою.

Третім етапом є розроблення стратегії управління кадровим потенціалом та інституційних механізмів її реалізації. На цьому етапі визначаються конкретні інструменти та механізми реалізації кадрової стратегії, зокрема удосконалення системи добору та конкурсного відбору на посади державної служби, впровадження сучасних HR-технологій, розвиток системи оцінювання результатів службової діяльності, формування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців [5]. Важливу роль у цьому процесі відіграють служби управління персоналом органів державної влади, які забезпечують реалізацію кадрової політики, організацію професійного навчання, формування індивідуальних програм розвитку державних службовців та здійснення кадрового планування.

Четвертим етапом є практична реалізація стратегії управління кадровим потенціалом. На цьому етапі здійснюється впровадження розроблених кадрових стратегій і програм у діяльність органів публічної влади [6]. До ключових напрямів реалізації належать формування ефективної системи підбору та просування кадрів, розвиток системи професійної підготовки і підвищення кваліфікації, впровадження сучасних методів оцінювання діяльності публічних службовців, розвиток організаційної культури та створення умов для професійного зростання персоналу. Практична реалізація кадрової стратегії також передбачає використання компетентнісного підходу до управління персоналом, який дозволяє забезпечити відповідність професійних якостей публічних службовців сучасним вимогам державного управління.

П'ятим етапом є моніторинг, оцінювання ефективності та коригування кадрової стратегії. Цей етап передбачає систематичний аналіз результатів реалізації кадрової політики, оцінювання ефективності використання людських ресурсів, визначення рівня професійної компетентності публічних службовців та ступеня досягнення стратегічних цілей розвитку кадрового потенціалу. На основі результатів такого аналізу здійснюється коригування кадрової стратегії, удосконалення механізмів управління персоналом та адаптація кадрової політики до нових викликів і потреб розвитку системи публічного управління. У науковій літературі підкреслюється, що оцінювання ефективності є завершальною стадією стратегічного управління людськими ресурсами, яка забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє підвищити результативність кадрової політики [7; 8].

Таблиця 1.

Ключові аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні

Аспект	Зміст	Проблеми / Виклики	Можливості / Рекомендації
Значення стратегічного управління кадровим потенціалом	Системне формування, розвиток і використання людських ресурсів публічної служби для підвищення ефективності державних інституцій.	Недостатня усвідомленість стратегічного підходу серед керівників органів влади.	Інтеграція стратегічного управління у загальні механізми державного управління.
Стратегічний аналіз кадрового потенціалу	Оцінка наявних ресурсів, компетентностей та потреб у персоналі.	Фрагментарне планування, відсутність системи моніторингу кадрових потреб.	Розробка комплексної системи оцінки та прогнозування кадрового потенціалу.
Формування стратегічних цілей	Визначення довгострокових пріоритетів кадрової політики, розвиток компетентностей, створення кадрового резерву.	Невідповідність цілей кадрової політики стратегічним цілям держави.	Узгодження кадрової політики із загальнодержавними реформами та євроінтеграційними стандартами.
Реалізація кадрової стратегії	Впровадження інструментів підбору, навчання, оцінки та мотивації публічних службовців.	Недостатня ефективність системи підбору та оцінки, слабка мотивація персоналу.	Впровадження компетентнісного підходу, модернізація системи оцінки та мотивації, розвиток професійного навчання.

Продовження Табл. 1

Аспект	Зміст	Проблеми / Виклики	Можливості / Рекомендації
Цифровізація та інновації	Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у кадровому управлінні.	Низький рівень автоматизації кадрових процесів, обмежене використання цифрових платформ.	Розвиток електронних HR-систем, інтеграція цифрових інструментів у процеси управління персоналом.
Моніторинг і коригування	Оцінювання ефективності реалізації кадрової стратегії, внесення змін та адаптація до нових викликів.	Відсутність системного зворотного зв'язку, недостатнє оцінювання результатів.	Впровадження регулярного моніторингу, адаптація кадрової політики до змін у середовищі публічного управління.
Культурні та інституційні аспекти	Формування професійної, відповідальної та результатоорієнтованої культури публічної служби.	Бюрократична культура, опір змінам, низька мотивація до впровадження інновацій.	Підвищення ролі лідерства, розвиток інноваційної культури, мотиваційні програми для керівників та службовців.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що стратегічне управління кадровим потенціалом публічного управління в Україні є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування державних інституцій та реалізації державної політики. Його впровадження дозволяє забезпечити системне формування, розвиток і використання людських ресурсів у публічному секторі, що визначає рівень професійної компетентності, управлінської спроможності та мотивації публічних службовців.

Аналіз сучасного стану показує, що стратегічне управління кадровим потенціалом в Україні розвивається поступово і стикається з низкою проблем, серед яких недостатня інтеграція стратегічного підходу у внутрішні управлінські процеси, обмежена цифровізація кадрових процесів, невідповідність системи професійного навчання сучасним вимогам, а також наявність бюрократичної культури, яка інколи знижує ефективність кадрової політики.

Разом із тим, формування довгострокової кадрової стратегії, розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом, впровадження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також створення ефективних механізмів мотивації та управління кар'єрою дозволяють поступово долати ці перешкоди. Особливе значення має інтеграція стратегічного управління кадровим потенціалом із процесами цифровізації та модернізації публічного управління, що створює умови для підвищення прозорості, підзвітності та результативності державних інституцій.

Стратегічне управління кадровим потенціалом у публічному управлінні України є необхідною передумовою підвищення інституційної спроможності держави, формування професійного та компетентного корпусу державних службовців, ефективної реалізації реформ та забезпечення сталого розвитку системи публічного управління. Його вдосконалення потребує комплексного підходу, включаючи модернізацію нормативно-правової бази, розвиток професійних компетентностей персоналу, підвищення рівня цифровізації та створення умов для мотиваційного та кар'єрного розвитку публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Витко Т.Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. №1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/3.pdf. (дата звернення: 24.12.2025).
2. Пархоменко-Кучевіл О.І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 97-102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97>
3. Руснак А., Багрим О. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*. 2025. Вип. 13(3). С. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524>
4. Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100

5. Михайлович В.А. Стратегічне управління як чинник розвитку кадрового потенціалу регіону. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/84ba6bd0-5edb-48a7-82ff-56b782229c90/content> (дата звернення: 02.12.2025).
6. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898>
7. Іонін Є.Є., Загородний В.М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2025. Р. 20–32. DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.3.
8. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

REFERENCES

1. Vytko, T.Iu. (2016). Derzhavna kadrova polityka Ukrainy: sutnist, suchasnyi stan i perspektyvy roz-vytku [State personnel policy of Ukraine: essence, current state and development prospects]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of public administration and local self-government*, 1. Retrieved from http://el-zbirn-du.ua/2016_1/3.pdf [in Ukrainian].
2. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Problemy systemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Problems of the human resources management system of the civil service of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 13, 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97> [in Ukrainian].
3. Rusnak, A., & Bahrim, O. (2025). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy u sferi derzhavnoi sluzhby: evoliutsiia teorii ta suchasni vyklyky [Conceptual approaches to human resources management in the civil service: evolution of theories and modern challenges]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 13(3), 5–11. DOI: <https://doi.org/10.15421/152524> [in Ukrainian].
4. Polovyi, P. V. (2022). Kadrovyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva: teoretychnyi aspekt [Human resource potential of public authorities in the context of the development of a digital society: a theoretical aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100 [in Ukrainian].
5. Mykhailovych, V.A. Stratehichne upravlinnia yak chynnyk rozvytku kadrovoho potentsialu rehionu [Strategic management as a factor in the development of the human resource potential of the region]. *dspace.kntu.kr.ua*. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/84ba6bd0-5edb-48a7-82ff-56b782229c90/content> [in Ukrainian].
6. Melnyk, Yu., & Shalahinova, D. *Stratehichne upravlinnia vidnovlenniam kadrovoho potentsialu: vyklyky trudovoi mihratsii [Strategic management of the restoration of human resource potential: challenges of labor migration]*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898> [in Ukrainian].
7. Ionin, Ye. Ye., & Zahorodnyi, V. M. (2025). Vplyv trudovoi mihratsii na rynek pratsi Ukrainy v umovakh viiny ta shliakhy yoho vidnovlennia [The impact of labor migration on the labor market of Ukraine in wartime and ways of its restoration]. *Економіка і організація управління – Economics and Management Organization*, 20–32. DOI 10.31558/2307-2318.2024.4.3 [in Ukrainian].
8. Nosan, N., Fenicheva, T., & Kisilov, O. (2024). Suchasni metody upravlinnia kadrovym potentsialom dlia zabezpechennia efektyvnosti ta stiikosti orhanizatsii [Modern methods of human resource management to ensure the efficiency and sustainability of the organization]. *Економіка та суспільство –Economics and Society*, 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (26.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (28.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 35.08(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-61-68>

Малиновський Валентин, доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціального забезпечення та гуманітарних наук Луцького національного технічного університету

Malynovskyi Valentyn, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the department of socio-humanitarian studies of technologies of Lutsk National Technical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2017-553X>**«ПОЗАСИСТЕМНА» ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ І НАСЛІДКИ****«EXTRA-SYSTEMIC» PUBLIC SERVICE IN UKRAINE: CAUSES AND CONSEQUENCES**

Анотація. Стаття присвячена аналізу процесів фрагментарності та деінституціоналізації державної служби в Україні, наслідком чого є формування позасистемних правових статусів окремих посад. Показано, що реформа державної служби 2015 р., спрямована на запровадження принципів професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, стабільності, політичної неупередженості та системи заслуг, згодом зазнала суттєвого відходу від цих базових засад через практику точкового виведення окремих посад зі сфери дії Закону України «Про державну службу».

На прикладі зміни правового статусу голів місцевих державних адміністрацій, які були вилучені з вищого корпусу державної служби, показаний процес формування гібридної моделі, за якої адміністративні за своїм функціоналом посади підпорядковуються політичним принципам проходження служби, що суперечить принципам публічної служби ЄС.

Обґрунтовано, що створення позасистемних статусів зумовлює руйнування єдності та уніфікованості інституту державної служби, нівелює кар'єрні механізми, посилює політичну залежність посадових осіб і відтворює риси неопатримоніальної системи. Окремо проаналізовано матеріальні та соціальні чинники, як причину до виходу окремих державних органів за межі уніфікованої моделі оплати праці держслужбовців з метою отримання особливих преференцій.

Зроблено висновок, що надання посадовцям позасистемного статусу створювало можливість для встановлення більш гнучких і вищих рівнів оплати праці, запровадження автономних механізмів стимулювання своїх працівників, незважаючи на те, що формування привілейованих режимів проходження служби в окремих державних органах суперечить принципам єдності, справедливості та прозорості публічної служби. У сукупності така практика створила передумови для інституційної асиметрії державної служби та послаблення її системності як цілісного публічно-правового інституту. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення ефективних політико-правових механізмів подолання «позасистемності» публічної служби в Україні та відновлення принципу її інституційної єдності.

Ключові слова: державна служба, публічна служба, державний службовець, позасистемні статуси, деінституціоналізація, голови місцевих державних адміністрацій.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the processes of fragmentation and deinstitutionalization of the civil service in Ukraine, the consequences of which are the formation of extra-systemic legal statuses for certain positions. It is shown that the civil service reform of 2015, aimed at the introduction of the principles of professionalism, patriotism, integrity, efficiency, stability, political

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

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

*Corresponding author



impartiality, and the merit system, subsequently underwent a significant deviation from these basic principles due to the practice of point-based exclusion of certain positions from the scope of application of the Law of Ukraine "On Civil Service".

Using the example of a change in the legal status of the heads of local state administrations, who were removed from the senior civil service corps, the process of forming a hybrid model is shown, under which positions that are administrative by their functional nature are subordinated to political principles of service, which contradicts the principles of the EU public service.

It is substantiated that the creation of extra-system statuses causes the destruction of the unity and uniformity of the civil service institution, neutralizes career mechanisms, strengthens the political dependence of officials, and reproduces the features of a neo-patrimonial system. Material and social factors are analyzed separately as reasons why certain state bodies depart from the unified model of remuneration for civil servants to obtain special preferences.

The study concludes that granting officials «extra-systemic» status created opportunities to establish more flexible and higher pay scales, alongside autonomous incentive mechanisms for their staff. This occurred despite the fact that creating privileged service regimes within specific government bodies contradicts the principles of unity, fairness, and transparency in public service. Collectively, this practice has fostered institutional asymmetry within the civil service and undermined its systemic integrity as a unified public law institution. Future research should focus on developing effective policy and legal mechanisms to overcome this «extra-systemic» nature of public service in Ukraine and to restore the principle of its institutional unity.

Keywords: civil service, public service, civil servant, extra-system statuses, deinstitutionalization, heads of local state administrations.

Постановка проблеми. Формування професійної, стабільної та політично нейтральної державної служби залишається ключовим завданням для ефективного публічного управління в Україні. Однак практика виведення окремих державних посад зі сфери дії Закону України «Про державну службу» без надання їм чіткого правового статусу сформувала своєрідну «сіру зону» позасистемних «гібридних» правових статусів. Це руйнує єдність та уніфікованість інституту державної служби, підриває кар'єрні механізми, посилює політичну залежність посадових осіб та сприяє відтворенню неопатримоніальної моделі. У результаті відбувається розмивання професійних стандартів, зростання плінності кадрів та посилення політичної залежності службовців від суб'єктів владних призначень. У таких умовах державна служба втрачає свою роль як стабільного інституту, здатного забезпечувати наступність та професіоналізм державних службовців у всіх гілках влади та на всіх управлінських рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика публічної служби та державної служби, як одного з її видів, отримала широке висвітлення в науковій літературі. Серед науковців, котрі досліджували питання, пов'язані з публічно-правовим статусом публічних службовців, класифікації видів публічної служби варто назвати таких: В. Авер'янов, О. Андрійко, Л. Біла-Тіунова, Ю. Битяк, Р. Ботвінов, О. Гаран, Т. Желюк, О. Лазор, О. Крупчан, О. Петришин, О. Оболенський, Н. Сидоренко, Т. Степанова, О. Стрельченко, О. Хорошенко, І. Шелепницька, Н. Янюк. Незважаючи на це, відчувається брак комплексних розвідок щодо результатів впливу законодавчих змін на інституційну стабільність, політичну неупередженість та професійну компетентність державної служби в умовах перманентних політичних змін. Саме на цей актуальний аспект і спрямоване запропоноване дослідження.

Мета статті – на основі комплексного аналізу процесу деінституціоналізації державної служби в Україні визначити причини формування позасистемних статусів посадових осіб та оцінити відповідні наслідки для стабільності, професійності та політичної нейтральності держслужби як складової публічної служби.

Виклад основного матеріалу. На початку статті зазначимо, що під «позасистемною» публічною службою автор розуміє своєрідну «сіру зону», сформовану у результаті фрагментарності

та деінституціоналізації вітчизняного інституту державної служби, в якій знаходяться державні посади з позасистемними правовими статусами, що унеможлиблює їх віднесення до жодного з існуючих видів публічної служби, зокрема державної чи політичної. При цьому важливо пам'ятати, що публічна служба є «комплексним поняттям, своєрідною теоретичною конструкцією, що об'єднує всі види служб, котрі реалізують публічні функції і надають публічні послуги фізичним і юридичним особам» [1, с. 149].

Однією з основних проблем державної служби у перші роки незалежності була її політизація і пов'язана з цим плінність кадрів. Фактично кожна зміна політичного керівництва держави за результатами парламентських чи президентських виборів призводила до тотальної «чистки» апарату держслужби. Така політична практика стала суттєвою перешкодою для формування професійного, політично нейтрального і стабільного інституту державної служби. У 2001 р. усе ж відбулося розмежування політичної та адміністративної складових державної служби, що відповідає класичному підходу, сформованому М. Вебером і В. Вільсоном. Однак це суттєво не вплинуло на плінність кадрів, наприклад, у 2005 р. з державних органів через політичні чинники, пов'язані з Помаранчевою революцією, звільнилося 9800 держслужбовців або 18,9 % їх загальної чисельності. При цьому найбільша плінність відбувалася на керівних посадах I категорії – 48 % [2, с. 12]. Відразу зазначимо, що плінність кадрів на посадах державної служби у 2024 р. зросла і становила для категорії «А» 20,8 %, а на посадах категорії «Б», «В» – 23,8 % (плановий показник 13 %) [3, с. 26–27].

У ході реформи державної служби, що розпочалася у 2015 р., була прийнята низка законодавчих актів, спрямованих на формування професійної, доброчесної, політично нейтральної і орієнтованої на громадян державної служби. Основним з них став новий Закон України «Про державну службу» (далі – Закон), з прийняттям якого очікувалося, що зазначені вище проблеми назавжди відійдуть у минуле, зокрема притаманні періоду президентства Януковича *непотизм** (залучення в органи державної влади родичів і свояків), *трибалізм* (кар'єрне просування земляків), «блат», що переважали професійні критерії відбору кадрів [4, с. 101].

Хоча загалом Закон відповідав Європейським принципам державної служби, зокрема забезпечення професіоналізму держслужбовців у всіх гілках влади та на всіх рівнях, однак його окремі положення потребували суттєвого вдосконалення [5]. Наприклад, у ньому поза державною службою опинилася ціла низка посад: «керівники апаратів (секретаріатів) Верховної Ради України, допоміжних органів, утворених Президентом України, Представництва Президента України в Автономній Республіці Крим, Антимонопольного комітету України, Державного комітету телебачення і радіомовлення України, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Фонду державного майна України, Конституційного Суду України, вищих спеціалізованих судів, Вищої ради юстиції, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Національного агентства з питань запобігання корупції, Ради національної безпеки і оборони України, Рахункової палати, а також державних колегіальних органів, посади голів та членів яких не належать до посад державної служби» [6, с. 28].

У результаті такого законодавчого підходу виникла ціла група посад публічної служби, які опинилися у невизначеному публічно-правовому статусі. Адже вони не належали до посад державної служби, однак до інших посад публічної служби, зокрема політичних, не були законодавчо віднесені. Здебільшого цей статус окреслюється стандартним формулюванням «посадова особа, на яку не поширюється дія Закону України «Про державну службу».

З часом розпочався «відкат» від базових засад Закону, а також відповідних організаційно-функціональних *принципів* державної служби:

* Непотизм (від лат. nepos, родовий відмінок nepotis – онук, племінник) – призначення римськими папами заради зміцнення власної влади на прибуткові посади та найвищими церковними сановниками своїх родичів (перш за все, синів). Набув найбільшого поширення у XV–XVI ст.

- 1) *єдність системи держслужби* – в державі впроваджується єдина державна політика у зазначеній сфері; діє єдина законодавча база, що регулює відносини у сфері державної служби; усі службовці, незважаючи на функціональну різноманітність посад, діють у межах єдиної, скоординованої з єдиного керівного центру системи;
- 2) *уніфікованість держслужби* – принцип, що означає єдині для всіх держслужбовців: порядок проходження державної служби; обмеження, пов'язані з її проходженням; класифікація посад державних службовців; вимоги до професійної компетентності, а також загальні стандарти держслужби; загальні права, обов'язки, гарантії, заохочення держслужбовців; загальна система підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців; загальні підстави для припинення державної служби;
- 3) *стабільність держслужби* – принцип, сутністю якого є незмінність та наступність інституту державної служби в умовах перманентної змінності політичної влади. Основний корпус державних службовців, які займають адміністративні посади, здійснює свої функції незалежно від політичних коливань та змін урядів чи його окремих членів, забезпечуючи таким чином ефективне виконання функцій державного управління [7, с. 61–62].

Тенденція виведення з-під дії Закону окремих посад набула перманентного характеру, що ще більше змінило дух і букву Закону. У 2017 р. втратив статус держслужбовця постійний представник Кабінету Міністрів України у Конституційному Суді України. У 2023 р. до цієї категорії додалися Голова, заступники Голови та інші члени Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також працівники секретаріату цього агентства. У 2024 р. – службовці Національного банку України; Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку; Секретар Рахункової палати, його заступник, державні аудитори і радники членів Рахункової палати. У 2025 р. – Військовий омбудсман та його заступники [8].

Однак, найбільш показовою стала зміна правового статусу голів місцевих державних адміністрацій (далі – МДА). У листопаді 2017 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби», яким голови МДА були вилучені з переліку посад державної служби категорії «А» (вищий корпус державної служби), а їхні заступники з категорії «Б» [9]. Ініціаторами зазначених змін стала група народних депутатів України з числа представників тодішньої правлячої коаліції: Артур Герасимов (голова фракції «Блок Петра Порошенка»), Максим Бурбак (голова фракції «Народний фронт») та ще декілька депутатів від цих фракцій. Їхня аргументація зводилася до необхідності «оперативного управління» та «посилення вертикалі виконавчої влади» в умовах воєнного конфлікту та реформи децентралізації. Однак, на нашу думку, основна причина такого кроку парламентської більшості пояснювалася наближенням президентських виборів. Нагадаємо, що згідно Закону, «держслужбовцям категорії «А» заборонено бути членами політичних партій, обіймати посади в керівних органах політичної партії, суміщати держслужбу із статусом депутата місцевої ради, у будь-який спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях» [8].

Відповідно призначення на посади голів МДА знову стало позаконкурсною процедурою – виключною прерогативою Президента України за формальною участю Кабінету Міністрів України. Ці посадові особи місцевих органів виконавчої влади, були позбавлені ключових професійних ознак і гарантій державної служби (конкурсного відбору, стабільності кадрового складу, захисту від необґрунтованого звільнення). При цьому виведення посад голів МДА та їхніх заступників зі сфери дії законодавства про державну службу не призвело до набуття ними іншого юридичного статусу. Фактично було запроваджено своєрідний «гібридний» статус, в якому посада за функціоналом залишається адміністративною, а за процедурою призначення, звільнення та відповідальності – політичною. Чому не було зроблено логічний крок віднесення цих посад до політичних, важко пояснити, бо статус політика пропонувався надати головам обласних державних адміністрацій ще у Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 р.: «Голова обласної державної адміністрації повинен мати статус політичного провідника єдиної державної політики в регіоні...» [10].

Зазначений відхід від базових принципів реформи держслужби 2015 р., зокрема деполітизації посад категорії «А», викликав суттєве невдоволення європейських партнерів з проведення реформ в Україні (зокрема, Представництва ЄС в Україні) та експертного середовища.

Специфіка правового статусу голів МДА після 2017 р. започаткувала низку критичних не лише юридичних наслідків, а й посилила проблему політичної залежності від суб'єкта призначення замість неупередженого виконання службових обов'язків незалежно від політичної кон'юнктури. Крім того, цей прецедент справив руйнівний ефект на логіку кар'єрного просування на держслужбі, побудованій на «системі заслуг» – одній із засад меритократичної системи (merit system). Така «позасистемність» відкрила шлях для обходження важливих вимог та обмежень державної служби, що, в свою чергу, заклало цілу низку негативних наслідків:

- а) *конфлікт інтересів*: суперечність між «деполітизацією» (вимоги ЄС та закону 2015 р.) та «політичною залежністю» (бажання президента відновити так звану «президентську вертикаль» в особі політично заангажованих голів МДА в регіонах і субрегіонах). При цьому зауважимо, що ця «президентська вертикаль» суперечить змішаній (парламентсько-президентській) формі державного правління, за якої головна роль у здійсненні виконавчої влади належить уряду, сформованому парламентом;
- б) *правова нестабільність*: можливість зміни законодавства під конкретну політичну кон'юнктуру через внесення точкових змін до закону. Показовим прикладом цього було прийняття у 2016 р. «закону для Луценка» (Law for Lutsenko) – внесені зміни до Закону «Про прокуратуру» спеціально для того, аби він міг обійняти цю посаду [11];
- в) *інституційні ризики*: деінституціоналізація державної служби – втрата інституційної пам'яті, порушення стабільності та професійності корпусу держслужби; порушення балансу між політичним керівництвом та адміністративним апаратом.

Такий «позасистемний» статус є ознакою деінституціоналізації не лише держслужби, а й загалом публічної служби. Адже замість чіткого поділу на «політичне керівництво» та «професійну адміністрацію», сформувалася своєрідна «сіра зона», в якій знаходяться посадові особи без чітко визначеного публічно-правового статусу. Оскільки ключові рішення у сфері публічної служби ухвалюються політичними акторами, практика виведення окремих посад зі статусу державної служби нерідко підпорядкована конкретним ситуативним політичним цілям. Запровадження мозаїчної системи квазідержавних статусів, замість цілісної моделі, стає бар'єром для формування професійного корпусу державної служби в Україні та спричиняє низку негативних наслідків, зокрема руйнування єдиного правового поля публічної служби.

Особливої актуальності зазначені процеси набули у зв'язку з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування», яким до повноважень голів МДА додаються функції державного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування [12]. Існуючий статус голів МДА закладає потенційні ризики щодо можливих конфліктів з політичними мотивів щодо окремих очільників територіальних громад з боку голів райдержадміністрацій та щодо районних рад – голів облдержадміністрацій.

Вищезазначене свідчить про наявність небезпечних ознак щодо відтворення неопатримоніальної моделі державної служби, в якій державна посада трактується не як результат індивідуальних професійних досягнень і заслуг претендента, а як наявність у нього політичної лояльності або різних форм належності до суб'єкта владних призначень. Відповідно дієвим механізмом кар'єрного просування стає політична афілійованість, а не рівень професійної компетентності кандидата, що зумовлює депрофесіоналізацію державної служби та небезпеку її політизації.

Ще однією вагомою причиною виведення окремих посад зі статусу державної служби стало прагнення отримати особливі умови матеріального та соціального забезпечення. Зазначена проблема була озвучена ще у 2004 р.: «Формування структури заробітної плати має здійснюватися за принципом рівної оплати за однаково роботу. На основі критеріїв віднесення посад державних

службовців до відповідних категорій в різних органах державної влади слід ліквідувати міжвідомчі та територіальні розбіжності в оплаті за однакову роботу на відповідних посадах» [13].

Реформування системи оплати праці держслужбовців, передбачене Концепцією реформування системи оплати праці державних службовців 2020 р. на основі класифікації посад держслужби і закріплене Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад», обмежило можливості надмірного преміювання та необмежених стимулюючих виплат і запровадило уніфіковані підходи до оплати праці з дотриманням балансу між фіксованою та змінною складовими заробітної плати [14; 15]. Надання посадовцям позасистемного статусу створювало можливості для встановлення більш гнучких і вищих рівнів оплати праці, запровадження автономних механізмів стимулювання своїх працівників. Формування привілейованих режимів проходження служби в окремих державних органах суперечить принципам єдності, справедливості та прозорості публічної служби. У сукупності така практика створила передумови для інституційної асиметрії державної служби та послаблення її системності як цілісного публічно-правового інституту.

Зазначені вище тенденції безпосередньо відображаються у результатах оцінювання відповідності державної служби Принципам державного управління у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, проведеного експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA) і Проєкту ЄС «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2), а також аудиту Рахункової палати. За 2023 р. Україна отримала загальну оцінку 2,2 бала з 5 (погіршення на 0,6 бала порівняно з 2018 р.) з такими висновками: «...Водночас значні виклики зберігаються у сфері державної служби та управління людськими ресурсами, серед яких висока плинність кадрів, неконкурентний рівень оплати праці та призупинення проведення відкритих конкурсів. Отже, попри прогрес в окремих сферах, державне управління потребує системних рішень для подолання кадрових проблем і забезпечення стабільності функціонування державної служби» [16, с. 23, 25].

Висновки. Підсумовуючи можна констатувати, що протягом останнього десятиліття система державної служби України досягла окремих позитивних результатів. Водночас відступ від засадничих принципів і філософії реформи 2015 р. призвів до виникнення тривожних симптомів, серед яких ключовим є деінституціоналізація державної служби. Головною загрозою для цілісності системи стала практика фрагментування єдиного правового поля через виведення окремих посад державної служби з-під дії профільного законодавства. Утворення «сірої зони» публічної служби та запровадження «гібридних статусів», зокрема правового статусу голів МДА, по суті легітимізувало повернення до неопатримоніальної моделі управління. Це зумовило переважання політичної лояльності над професійною компетентністю претендентів на державні посади, що суперечить базовим принципам Закону України «Про державну службу», зокрема принципу рівного доступу до державної служби. Критичні показники плинності кадрів держслужби у 2024 р., у поєднанні з низькою оцінкою експертів SIGMA, свідчать про ерозію професійного корпусу, втрату стабільності та інституційної пам'яті. Крім того, прагнення окремих державних органів до фінансових преференцій, створює асиметрію в системі оплати праці, що остаточно дестабілізує єдність інституту державної служби. Подолання зазначених деформацій можливе лише через відмову від ситуативної політичної доцільності на користь системного впровадження принципів меритократичної системи (merit system), що є головною умовою для забезпечення спроможності Української держави в умовах війни та виконання вимог щодо членства в Європейському Союзі.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розроблення ефективних політико-правових механізмів подолання «позасистемності» публічної служби в Україні та відновлення принципу її інституційної єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малиновський В. Я. Концептуалізація поняття «публічна служба». *Наук. вісн. Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2020. № 2. Серія: Міжнародні відносини. С. 145–150.

2. Про підсумки діяльності Головного управління у 2006 році та основні пріоритети розвитку системи державної служби у 2007 році. *Вісник державної служби України*. 2007. № 2. С. 12–23.
3. Звіт про виконання у 2024 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. *Кабінет Міністрів України*. 2025. 68 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Малиновський В.Я. Підходи до реформування державної служби України у процесі адміністративної реформи. *Виклики і стратегічні орієнтири розвитку людського потенціалу державного управління*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 черв. 2011 р., м. Новгород-Сіверський. Чернігів, 2011. С. 100–104.
5. Деякі питання реформування державного управління України: затв. розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. 3 серп. С. 9.
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. 31 груд. С. 22–30.
7. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні: підручник. Друге вид. доп. і перероб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2024. 476 с.
8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Офіційний вісник України*. 2016. №3. С. 28. Ст. 149. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби: Закон України від 09.11.2017 р. №2190-VIII. *Рада. Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
10. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: затв. Указом Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98. *Офіційний вісник України*. 1999. № 21. Ст. 943.
11. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Генеральної прокуратури України: Закон України від 12.05.2016 р. № 1355-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 22. Ст. 453. *Рада*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1355-19#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування: Закон України від 05.11.2025 р. № 4677-IX. *Урядовий кур'єр*. 2025. 18 листоп. С. 5–6.
13. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 05.03.2004 р. № 278/2004. *Урядовий кур'єр*. 2004. 17 берез. С. 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text> (дата звернення: 02.12.2025).
14. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: схвалено розпорядж. Каб. Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. 26 черв. С. 7.
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11.03.2025 р. № 4282-XI. *Урядовий кур'єр*. 2025. 11 черв. С. 4.
16. Звіт про результати аудиту відповідності на тему «Реформа державного управління: стан реагування Уряду на оцінювання відповідності Принципам державного управління»: затв. рішенням Рахункової палати 16.12.2025 р. № 31-9. Київ: SIGMA, Рахункова палата, 2025. 42 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9_2025/Zvit_31-9_2025.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

REFERENCES

1. Malynovskyi, V. YA. (2020). Kontseptualizatsiia poniattia «publichna sluzhba» [Conceptualization of the concept of «Public Service»]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Scientific Bulletin of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, 2. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny, 145–150 [in Ukrainian].
2. Pro pidsumky diialnosti Holovderzhsluzhby u 2006 rotsi ta osnovni priorytety rozvytku systemy derzhavnoi sluzhby u 2007 rotsi [On the results of the activities of the Main Department of the Civil Service]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the Civil Service of Ukraine*, 2, 12–23 [in Ukrainian].
3. Zvit pro vykonannya u 2024 rotsi Stratehii reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky (2025) [Report on the Implementation of the Public Administration Reform Strategy in 2024]. Kabinet Ministriv Ukrainy. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/2024-par-strategy-annual-report-ukr.pdf> [in Ukrainian].
4. Malynovskyi, V. YA. (2011). Pidkhody do reformuvannya derzhavnoi sluzhby Ukrainy u protsesi administrativnoi reformy [Approaches to the Reform of the Civil Service of Ukraine in the Process of Administrative Reform]. Proceedings from VISORLPDU'2011: *Vyklyky i stratehichni oriientyry rozvytku ludskoho potentsialu derzhavnoho upravlinnia*. Chernihiv. (Pp. 100–104) [in Ukrainian].
5. Deiaiki pytannia reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Some Issues of Public Administration Reform in Ukraine]: zatverdzheno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.07.2021, № 831-r. [Certain Issues of Reforming Public Administration in Ukraine: Approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 831-r from July 21, 2021]. *Uriadovyi kurier – Uryadovy Kurier*, 9 [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu [On the Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015, №889-VIII [On the Civil Service: Law of Ukraine № 889-VIII from December 10, 2015]. *Voice of Ukraine*, (pp. 22–30) [in Ukrainian].

7. Malynovskyi, V. Ya (2024). *Publiczna sluzhba v Ukraini [Public Service in Ukraine]*. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor» [in Ukrainian].
8. Pro derzhavnu sluzhbu [On the Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015, №889-VIII [On the Civil Service: Law of Ukraine №889-VIII from December 10, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhozhenia derzhavnoi sluzhby [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Specific Issues of Civil Service]: Zakon Ukrainy vid 09.11.2017, № 2190-VIII [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Specific Issues of Civil Service: Law of Ukraine № 2190-VIII from November 9, 2017]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2190-19#Text> [in Ukrainian].
10. Pro zakhody shchodo vprovadzhennia Kontseptsii administratyvnoi reformy v Ukraini: zatverdzheno Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 22.07.1998, №810/98 [On Measures for the Implementation of the Concept of Administrative Reform in Ukraine: Approved by Decree of the President of Ukraine №810/98 from July 22, 1998]. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy* [in Ukrainian].
11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo diialnosti Heneralnoi prokuratury: Zakon Ukrainy vid 12.05.2016, №1355-VIII Ukrainy [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Activities of the General Prosecutor's Office of Ukraine: Law of Ukraine №1355-VIII from May 12, 2016]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of the Verkhovna Rada*. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1355-19#Text> [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennia zakonnosti ta prozorosti v diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 05.11.2025, № 4677-IX [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Ensuring Legality and Transparency in the Activities of Local Self-Government Bodies: Law of Ukraine №4677-IX from November 5, 2025]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
13. Pro Kontseptsiiu adaptatsii instytutu derzhavnoi sluzhby v Ukraini do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 05.03.2004, №278/2004 [On the Concept of Adapting the Civil Service Institution in Ukraine to the Standards of the European Union: Decree of the President of Ukraine №278/2004 from March 5, 2004]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text> [in Ukrainian].
14. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii: skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.05.2020 r. №622-r. [On the Approval of the Concept for Reforming the Remuneration System of Civil Servants and the Adoption of an Action Plan for Its Implementation: approved by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine №622-r from May 27, 2020]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv na osnovi klasyfikatsii posad: Zakon Ukrainy vid 11.03.2025, № 4282-XI [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Implementation of Unified Approaches to Civil Servants' Remuneration Based on the Classification of Positions: Law of Ukraine №4282-XI from March 11, 2025]. *Uriadovyi kurier – Government Courier* [in Ukrainian].
16. Zvit pro rezultaty audytu vidpovidnosti na temu «Reforma derzhavnoho upravlinnia: stan reahuvannia Uriadu na otsiniuvannia vidpovidnosti Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia»: zatverdzheno rishenniam Rakhunkovoi palaty vid 16.12.2025, № 31-9 [Report on the Results of the Compliance Audit on the Topic Public Administration Reform: Status of the Government's Response to the Assessment of Compliance with the Principles of Public Administration": approved by Decision №31-9 of the Accounting Chamber from December 16, 2025]. Kyiv: SIGMA, Rakhunkova palata. *rp.gov.ua*. Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/31-9_2025/Zvit_31-9_2025.pdf [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (24.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (2.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351.74:338.48:61(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-69-78>

Орган Сергій, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Organ Serhiy, postgraduate student of the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5639-1156>

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

FORMULATION OF STATE POLICY IN MEDICAL TOURISM AS A BASIS FOR IMPROVING STRATEGIC HEALTHCARE MANAGEMENT IN UKRAINE

Анотація. Медичний туризм є комплексним явищем, що поєднує медичні, туристичні, логістичні, страхові та інформаційні сервіси. Його розвиток здатен підвищити конкурентоспроможність національної системи охорони здоров'я, стимулювати інвестиції, модернізувати інфраструктуру та покращити кадрову політику. Український досвід до повномасштабного вторгнення демонстрував позитивну динаміку: зростав потік іноземних пацієнтів, створювалися кластери, розвивалися публічно-приватні партнерства, проте відсутність централізованого моніторингу та системної статистики обмежувала ефективність управління.

В умовах війни структура попиту на медичні послуги змінилася, зростає значення соціально-гуманітарних напрямів (реабілітація поранених, психологічна допомога, довгострокова відновлювальна медицина), що робить медичний туризм не лише економічним інструментом, а й складовою відновлення та стійкості національної системи охорони здоров'я.

Міжнародний досвід (Німеччина, Франція, Іспанія, Великобританія, Латвія, Естонія) підкреслює кілька ключових принципів ефективної політики: стандартизація та акредитація закладів, координація між секторами, баланс між експортуванням послуг і захистом національних цінностей, системна аналітика та моніторинг. Для України це означає необхідність створення централізованих реєстрів, інтегрованих аналітичних платформ, механізмів ППП, розвитку кадрового потенціалу та системи соціальних гарантій для забезпечення доступу населення до послуг.

Незважаючи на окремі успіхи та наявні практики, тема формування державної політики у сфері медичного туризму в Україні залишається недостатньо розкритою. Відсутність єдиної стратегічної рамки, централізованого збору даних, комплексного правового регулювання та системи оцінки впливу обмежує можливості використання потенціалу медичного туризму для удосконалення стратегічного управління охороною здоров'я та сталого відновлення післявоєнної інфраструктури. Це підкреслює необхідність подальших досліджень і розробки цілісної державної політики, яка інтегрує економічні, клінічні та соціальні аспекти розвитку сектору.

Ключові слова: публічне управління, стратегічне управління, система охорони здоров'я, медичний туризм, проблеми реформування системи охорони здоров'я, фінансування системи охорони здоров'я.

Abstract. Medical tourism is a complex phenomenon that integrates medical, tourism, logistics, insurance, and information services. Its development can enhance the competitiveness of the national

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

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

*Corresponding author



healthcare system, stimulate investment, modernize infrastructure, and improve human resource policy. Prior to the full-scale invasion, the Ukrainian experience demonstrated positive dynamics: an increasing flow of foreign patients, the creation of clusters, and the development of public-private partnerships (PPP). However, the lack of centralized monitoring and systematic statistics limited management efficiency.

In the context of war, the demand structure for medical services has shifted. The importance of socio-humanitarian sectors is growing (rehabilitation of the wounded, psychological support, long-term restorative medicine), rendering medical tourism not only an economic tool but also a component of the recovery and resilience of the national healthcare system.

International experience (Germany, France, Spain, the United Kingdom, Latvia, and Estonia) highlights several key principles of effective policy: standardization and accreditation of facilities, cross-sectoral coordination, a balance between service exports and the protection of national values, and systematic analytics and monitoring. For Ukraine, this necessitates the creation of centralized registries, integrated analytical platforms, PPP mechanisms, the development of human capital, and a system of social guarantees to ensure public access to services.

Despite individual successes and existing practices, the formulation of state policy in the field of medical tourism in Ukraine remains insufficiently explored. The absence of a unified strategic framework, centralized data collection, comprehensive legal regulation, and an impact assessment system limits the potential of medical tourism to enhance strategic healthcare management and the sustainable recovery of post-war infrastructure. This underscores the need for further research and for developing a holistic state policy that integrates the economic, clinical, and social aspects of the sector's development.

Keywords: public administration, strategic management, healthcare system, medical tourism, healthcare reform challenges, healthcare financing.

Постановка проблеми. Становлення медичного туризму в Україні вимагає комплексного підходу до розвитку системи охорони здоров'я, оскільки цей напрямок поєднує медичні, економічні та соціальні чинники. Сучасні глобальні тенденції демонструють зростання попиту на якісні медичні послуги за межами країни проживання пацієнтів, що створює потенціал для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я.

Водночас, відсутність чітко визначеної державної політики у сфері медичного туризму обмежує ефективність стратегічного управління, координацію між державними та приватними медичними закладами, а також забезпечення високих стандартів якості та безпеки надання медичних послуг. У цьому контексті формування системних підходів дозволяє не лише залучати іноземних пацієнтів, але й стимулювати розвиток медичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та професійне підвищення кваліфікації медичних працівників.

Дослідження питання державної політики у сфері медичного туризму також сприяє інтеграції України у світовий ринок медичних послуг, створенню сприятливого інвестиційного клімату та підвищенню міжнародного іміджу національної системи охорони здоров'я. У перспективі це забезпечує не лише економічні, але й соціальні вигоди, зокрема розширення доступу громадян до сучасних методів лікування та профілактики захворювань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації з теми формування державної політики у сфері медичного туризму в Україні охоплюють різні аспекти розвитку цієї галузі. Так, А. Подзіров розглядає теоретико-правові підходи до медичного туризму, аналізуючи законодавчі рамки та нормативні акти, що регулюють цей сектор. Б. Дерев'яно, С. Книш та Г. Миронова досліджують типи медичного туризму та стимули його розвитку в Україні, підкреслюючи економічний потенціал галузі. А. Кухтій, Х. Лешко, О. Мочульська, В. Холявка приділяють увагу сучасним аспектам та перспективам розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму, зокрема в контексті інтеграції українських медичних послуг у міжнародний ринок. М. Белобородова акцентує увагу на кластеризації медичного туризму як інструменті стратегічного розвитку, тоді як Я. Москвяк аналізує сучасний стан і перспективи розвитку галузі.

О. Ляшкова та В. Яворська досліджують особливості розвитку медичного туризму та його роль у формуванні ефективної системи охорони здоров'я.

Попри значний обсяг опублікованих матеріалів, дослідження цієї теми залишаються фрагментарними та не охоплюють у комплексі всі ключові аспекти: інтеграцію державної політики, економічні стимули, стандарти якості та міжнародну конкурентоспроможність. Це свідчить про недостатній рівень системного аналізу та необхідність подальшого наукового дослідження для формування комплексних стратегій розвитку медичного туризму в Україні.

Метою статті є системний аналіз формування державної політики у сфері медичного туризму як основа удосконалення стратегічного управління охороною здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу. Медичний туризм – це міжнародний або внутрішній рух людей з метою отримання медичних послуг поза місцем їхнього постійного проживання, який поєднує лікування, діагностику, профілактику чи реабілітацію з додатковими сервісами туристичного характеру. Йдеться не лише про подорож заради лікування, але й про комплексну взаємодію медичних, логістичних, готельних, страхових, рекреаційних та інформаційних послуг, які забезпечують пацієнтові комфорт, доступність і якість медичного втручання.

Державна політика медичного туризму охоплює цілий комплекс функцій, покликаних забезпечити регулювання, розвиток і збалансовану інтеграцію цього сектору в національну систему охорони здоров'я, економіки та туризму. Серед таких функцій – регуляторна, планувальна (стратегічна), контролююча, стимулювальна, координаційна, захисна (гарантії публічних інтересів), інформаційно-аналітична та інституційна.

Медичний туризм виступає не лише як сектор економіки, що поєднує послуги охорони здоров'я й туризму, але й як інструмент стратегічного управління системою охорони здоров'я, здатний впливати на якість послуг, інфраструктурну модернізацію, кадрову політику та інвестиційну привабливість галузі. У контексті України цей потенціал має особливе значення: після початку повномасштабного вторгнення й значних змін у попиту на медичні послуги виникає необхідність переосмислення стратегічних пріоритетів охорони здоров'я, інтегруючи в них розвиток медичного туризму як компоненту відновлення та модернізації системи.

За даними до повномасштабної війни, медичний туризм в Україні демонстрував помітну динаміку розвитку. Наприклад, за оцінками Української асоціації медичного туризму (УАМТ), у 2019 р. українські заклади прийняли близько 65 тис. іноземних пацієнтів з метою лікування [1]. Серед сфер, які користувалися попитом, були стоматологія, пластична/естетична хірургія, офтальмологія, репродуктивна медицина, реабілітація, санаторно-курортні процедури та інші спеціалізовані мед послуги [2]. Ці напрями визнавалися потенційно конкурентними завдяки співвідношенню «ціна-якість»: медичні послуги в Україні часто обходилися значно дешевше, ніж їхні аналоги в багатьох західних країнах, при цьому якість та кваліфікація фахівців у деяких клініках відповідали міжнародним стандартам.

Разом із тим, точна статистика щодо загального числа медичних туристів – як іноземців, так і українців (в'їзних та виїзних) – є фрагментарною або неповною, що пояснюють відсутністю єдиного централізованого реєстру. Так, окремі оцінки охоплюють лише частину сегментів (наприклад, приватні клініки, репродуктивну медицину, стоматологію тощо), але не дають повної картини.

Аналітичне дослідження, опубліковане у 2025 р., описує, що перед війною розвиток медичного туризму в Україні супроводжувався створенням кластерів, публічно-приватних ініціатив, інвестицій у медичну та туристичну інфраструктуру. Наведено приклад Дніпровського медичного кластеру, створеного як логістичного центру для просування потенціалу регіону, розвитку медичного й туристичного сервісів, зокрема на цільових напрямках лікування, діагностики, реабілітації та супутніх послуг [3]. Це свідчить про усвідомлене використання медичного туризму не лише як бізнес-сегменту, а як елемента регіонального розвитку та економічної стійкості міст.

Після початку повномасштабної агресії РФ ситуація суттєво змінилася. У статті 2025 р. зазначено, що війна – це фактор, який формує як серйозні виклики для медичного туризму, так і нові можливості. Серед негативних наслідків – руйнування медичної та туристичної

інфраструктури, логістичні складнощі, ризики безпеки, а також критичні зміни в мобільності людей і міжнародних потоках пацієнтів [4]. Одночасно, змінюється і структура попиту: зріс інтерес до реабілітації поранених, медичної та психологічної допомоги внутрішньо переміщеним особам і ветеранам, довготривалої відновлювальної медицини, тобто медичний туризм поступово набуває соціально-гуманітарного, а не просто комерційного характеру [4].

У науковій праці «Медичний туризм як рушійна сила економічного відновлення України: довоєнний досвід та стратегічні напрямки на післявоєнний період» [3] підкреслюється, що в умовах війни медичний туризм може виступати як інструмент відновлення – не лише економічного, а й медичного та соціального. Розвиток сектору здатен сприяти підвищенню стабільності та стійкості міських систем, залученню інвестицій, створенню робочих місць, розвитку медичної інфраструктури, відновленню післявоєнного суспільства.

Водночас аналітики застерігають, що без системного підходу – чіткого регулювання, стандартизації, правового оформлення, державної підтримки – цей потенціал може бути втрачено. Серед головних проблем: недостатнє законодавче врегулювання, низька сертифікація і акредитація багатьох клінік, нестача статистики, нерівномірність розвитку інфраструктури та нерегулярність інвестицій.

Таким чином, аналіз стану ринку показує – до 2020–2021 рр. медичний туризм в Україні дійсно мав позитивну динаміку: були запити, ринки, клієнтські потоки, медичні та туристичні послуги різного типу. Але початок війни призвів до значних структурних змін: зупинено або скорочено традиційні напрямки (якщо мова про іноземних пацієнтів), натомість з'явилися нові – соціально значущі види медичного туризму (реабілітація, психічне здоров'я, допомога військовим і переселенцям). Тож сьогодні медичний туризм – це не тільки питання бізнесу або медичного експорту, але й складова національної стратегії відбудови, адаптації системи охорони здоров'я, підтримки соціальної стабільності та відновлення інфраструктури.

Формування державної політики у сфері медичного туризму за кордоном демонструє різні підходи, що відображають національні пріоритети охорони здоров'я, організацію фінансування медицини та роль держави в регулюванні ринку медичних послуг. У Німеччині державна політика орієнтована на підвищення якості та прозорості надання медичних послуг як передумови для приваблення іноземних пацієнтів: центральні органи (Федеральне міністерство охорони здоров'я, Федеральне міністерство економіки) формують політику, яка поєднує нормативні вимоги щодо якості, систему звітності та промоцію на міжнародних ринках, а також програмні ініціативи з просування «преміального» позиціонування німецької медицини. Наявність інституцій, що забезпечують моніторинг якості і звітність за результатами лікування, підсилює довіру пацієнтів і є одним із конкурентних аргументів у просуванні медичного туризму [5].

У Франції підхід до державної політики медичного туризму відзначається прагненням поєднати розвиток експортного медичного сервісу з оберіганням принципів солідарності й універсальності національної системи охорони здоров'я. Аналітичні документи французьких органів експертного характеру радять розвивати привабливість для іноземних пацієнтів, але при цьому чітко регламентувати процеси, щоб уникнути негативного впливу на доступність послуг для резидентів та збереження цінностей системи громадського здоров'я. Такий баланс вимагає спеціальних стратегічних рішень, що пов'язують промоцію, стандартизацію та міжнародну співпрацю з гарантіями соціальної справедливості [6].

Іспанія є прикладом країни, де розвиток «медичного туризму» включає як державні дослідження й стратегії туризму, так і активну роль приватного сектора та регіональних урядів у формуванні пропозиції (клініки, санаторії, реабілітаційні центри). Іспанські урядові матеріали наголошують на потребі системного дослідження ринку, кластеризації пропозицій та інтеграції медичного й туристичного продуктів з урахуванням регіональних конкурентних переваг (клімат, інфраструктура, м'який туристичний сервіс). Це передбачає координацію між міністерствами туризму, охорони здоров'я та економічного розвитку [7].

У Великій Британії політика щодо «медичного туризму» має дві сторони: держава формально дозволяє в'їзд іноземних пацієнтів та надання платних приватних послуг, водночас охорона здоров'я як суспільне благо залишає вирішальну роль у визначенні стандартів доступу й підтримки пацієнтів. Публічна дискусія і професійні організації наголошують на ризиках для національної системи (наприклад, у вигляді ускладнень після процедур, здійснених за кордоном, які надалі створюють навантаження на систему охорони здоров'я) і закликають до чіткіших рекомендацій щодо інформування пацієнтів, профілактики ускладнень та міжсистемної координації. Це породжує політико-регуляторний фокус на захисті внутрішнього пацієнта й контролі якості інформації для тих, хто розглядає лікування за кордоном [8].

Латвія та Естонія демонструють приклад регіональної стратегії для розвитку медичного/оздоровчого туризму, де держава (через Міністерство охорони здоров'я, Міністерство економіки/туризму) ідентифікує health-tourism як сектор експорту послуг і інструмент розвитку регіонів. У Латвії запроваджено План розвитку експорту медичних послуг, створено координаційні структури та кластери, що об'єднують лікарні, туристичні оператори й наукові установи; це дозволяє більш скоординовано просувати пропозицію та залучати інвестиції. Естонська стратегія туризму 2022–2025 рр. також ставить за мету підвищення конкурентоспроможності і стійкості туристичного продукту, включно з напрямками оздоровлення й реабілітації. Обидві країни роблять ставку на кластерний підхід, сертифікацію послуг і використання національного бренду якості для залучення пацієнтів із сусідніх ринків [9].

Порівняльний аналіз практик вказує на кілька спільних елементів у процесі формування політики, які можуть вважатися «найкращою практикою» з позиції стратегічного управління охороною здоров'я. По-перше, ефективна політика базується на прозорих стандартах якості та механізмах акредитації або сертифікації, які підвищують довіру міжнародних пацієнтів і запобігають етичним і клінічним ризикам (це видно в німецькому фокусі на якості та звітності). По-друге, координація між секторами – охорона здоров'я, туризм, економіка й місцеві органи – є необхідною для формування комплексного продукту (підтверджено іспанським і балтійським досвідом). По-третє, збалансована державна політика повинна захищати національні цінності системи охорони здоров'я (універсальний доступ, соціальну солідарність) і одночасно стимулювати експорт послуг, як підкреслюється у французьких і британських джерелах. По-четверте, державна аналітика та моніторинг (статистика, реєстри, оцінка впливу) є базовими інструментами для корекції політики й управління ризиками.

Розгляд медичного туризму через призму стратегічного управління охороною здоров'я вимагає чіткого теоретико-методичного й оперативного розмежування цілей, індикаторів та механізмів реалізації політики. Стратегічне планування має ґрунтуватися на кількісно-якісній системі цільових показників, яка включає принаймні: кількість іноземних пацієнтів (за країнами походження та медичними напрямками), частку доходів від експорту медичних послуг у ВВП та профілі доходів закладів, рівень міжнародної акредитації та сертифікації установ (наприклад, міжнародна акредитація або ін.), показники клінічних результатів і ускладнень, а також індикатори задоволеності пацієнтів і репутаційні метрики. Така система індикаторів дозволяє зіставляти економічні вигоди з клінічними й соціальними ризиками, а також є передумовою для формування політики на підставі даних. Наявність національних контактних пунктів і регламентів для трансграничної медичної допомоги в ЄС є прикладом того, як формалізовані інституції полегшують доступ пацієнтів і забезпечують інформаційну прозорість, що робить вимірювані індикатори оперативно доступними для аналітики.

Організація системи моніторингу й аналітики потребує створення централізованих реєстрів (або інтеграції існуючих інформаційних баз), які фіксують потоки пацієнтів, фінансові потоки, клінічні наслідки та інституційну участь (приватні клініки, страховики, медичні агенції). Такий підхід дозволяє проводити оцінку економічного впливу (наприклад, частки експорту медичних послуг у зовнішній торгівлі послуг) і соціальних наслідків (вплив на доступ місцевого населення, навантаження на державні заклади).

Міжсекторна координація – незалежна, але взаємозалежна складова стратегічного підходу. Політика медичного туризму повинна бути предметом спільного планування міністерств охорони здоров'я, туризму/культури, економіки/інвестицій та органів місцевого самоврядування, а також регуляторів фінансових потоків і прикордонних процедур. Приклад імплементації директиви ЄС щодо трансграничної охорони здоров'я показує важливість національних контактних пунктів і механізмів попереднього узгодження/відшкодування, що є частиною міжвідомчої роботи й полегшують правове забезпечення трансграничних платежів і стандартів надання послуг. Така координація також необхідна для розвитку інфраструктури (транспорт, готельні послуги, мовна/супровідна підтримка), яка є частиною комплексного медично-туристичного продукту.

Регуляторні інструменти повинні охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, стандарти якості та безпеки медичної допомоги й акредитація закладів – базова гарантія для пацієнтів-іноземців і запорука міжнародної конкурентоспроможності; наукові огляди підкреслюють потребу у формалізованих механізмах акредитації і контролю якості для медичних туристичних операторів та клінік. По-друге, необхідні прозорі правила трансграничних платежів і страхування (включно з полісами для післяопераційного супроводу та витрат, пов'язаних з ускладненнями), що знижує фінансові ризики пацієнтів і приймаючих систем охорони здоров'я. По-третє, законодавчі гарантії захисту прав пацієнтів (інформована згода, доступ до медичної інформації, механізми скарг і відповідальності) мають бути адаптовані до випадків надання послуг іноземцям. Крім того, податково-інвестиційні стимули (спрямовані на модернізацію обладнання, створення реабілітаційних центрів, цифрових платформ) можуть служити каталізатором модернізації, проте їх слід поєднувати з обов'язковими вимогами до рівня послуг, щоб уникнути ситуацій, коли стимулюються лише прибуткові, але не клінічно надійні практики.

Правове оформлення питань транскордонного страхування і платежів має містити технічні та процедурні рішення: стандартизовані вимоги до договорів, мінімальні умови страхового покриття для лікування іноземців, процедури повернення коштів і механізми вирішення спорів. Це є частиною ширшого набору політик, спрямованих на зменшення транзакційних витрат і невизначеності для пацієнтів, а також на захист національних систем охорони здоров'я від непередбачуваного фінансового навантаження (наприклад, у випадку ускладнень, лікування яких завершиться на території країни-реципієнта). Практичні рекомендації міжнародних оглядів також включають створення інформаційних ресурсів для пацієнтів (порівняльні таблиці закладів, вимоги до кваліфікації лікарів, історії успіху/ускладнень) як частину прозорості ринку [10].

Управління людськими ресурсами – третій базовий блок стратегії. Політика має визнавати ризики «витікання» кадрів із державного сектору в приватний (усередині країни чи за кордон), що посилюється при підвищеному попиті з боку медичного туризму на висококваліфікованих фахівців та конкурентні зарплати. Водночас розвиток сектору дає можливість підвищення кваліфікації, сертифікації та участі в міжнародних програмах обміну, що сприяє підвищенню якості послуг. Комплексна кадрова політика має включати: стимули для роботи в державних установах (заробітна плата, умови праці, кар'єрні траєкторії), програми підвищення кваліфікації та міжнародної сертифікації, угоди про гарантії післяопераційної підтримки, а також механізми «реінвестування» доходів від медичного туризму в систему громадського здоров'я (щоб зменшити нерівності в доступі). Дослідження з питання «відтоку мізків» та балансів робочої сили рекомендують комбінувати політичні інструменти (регулювання праці, фінансові стимули, професійний розвиток) для пом'якшення негативних ефектів від професійної мобільності [11].

З позиції управлінської реалізації важливо впровадити інструменти оцінки впливу політики і механізми зворотного зв'язку: періодичний аудит клінічних результатів, економічний аудит (включаючи аналіз порівняльної прибутковості напрямків), а також соціальні оцінки (доступність послуг для місцевого населення). Це дозволяє реалізовувати адаптивну політику і своєчасно коригувати стимули, регулювання та інституційну архітектуру. Міжнародні дослідження показують, що країни з розвинутою аналітичною базою досягають кращої стійкості й мінімізують негативні побічні ефекти розвитку медичного туризму [12].

Емпіричні та теоретичні дослідження демонструють, що розвиток медичного туризму має двоякий вплив на національні системи охорони здоров'я – як позитивний, так і негативний, і політика має бути спрямована на максимізацію синергетичних ефектів при мінімізації ризиків. Одним із основних джерел такого висновку є розвідка «Вплив медичного туризму на системи охорони здоров'я: дослідження трьох азійських країн», яке аналізує вплив медичного туризму на системи охорони здоров'я в країнах-пункту призначення. Автори зазначають, що зростання медичного туризму пов'язане з політичними та економічними наслідками для національних систем, зокрема впливом на рівність доступу та розподіл ресурсів між приватним та публічним секторами [13].

Позитивні ефекти медичного туризму, які підкреслює дослідження, включають додаткові джерела фінансування для медичних закладів, оскільки пацієнти-іноземці приносять валютні надходження, що можуть збільшувати доходи установ і регіонів. Це сприяє модернізації медичної інфраструктури, впровадженню нових технологій, розвитку спеціалізованих напрямів (наприклад, реконструктивної хірургії, стоматології, репродуктивної медицини), а також може стимулювати створення пов'язаних кластерів медичних та сервісних послуг (реабілітаційні центри, лабораторії, готелі, перекладацькі служби). Така мультисекторна взаємодія знімає загальний рівень конкурентоспроможності системи охорони здоров'я на світовому ринку медичних послуг і підсилює економічний потенціал галузі [14].

Таким чином, ефективна державна політика у сфері медичного туризму повинна не лише стимулювати розвиток цього сектору як економічного явища, але й забезпечувати баланс між економічними вигодами та соціальною справедливістю, інтегрувати стандарти якості, сильні механізми регулювання, а також узгоджувати інтереси всіх зацікавлених сторін – пацієнтів, медичних працівників, системи громадського здоров'я та економіки загалом. Такий збалансований підхід дозволить максимізувати позитивні ефекти, зменшивши ризики посилення диспропорцій у доступі до медичної допомоги і потенційних етичних проблем.

Розробка практично орієнтованої стратегії розвитку медичного туризму вимагає формалізації декількох взаємопов'язаних заходів, що разом утворюють системний підхід до вдосконалення стратегічного управління охороною здоров'я. Перший елемент – створення централізованого державного реєстру й аналітичної платформи для збору даних про медичний туризм (походження пацієнтів, типи послуг, структура доходів, клінічні результати, ускладнення, витрати на післяопераційний супровід). Наявність єдиної інформаційної бази дозволяє здійснювати економіко-клінічну оцінку напрямів, визначати пріоритети для інвестицій, відстежувати ризики для внутрішньої системи охорони здоров'я і проводити політику на основі доказів.

Другий елемент – поетапна програма міжнародної акредитації ключових клінік з пріоритетом на напрямки, де країна має конкурентні переваги (наприклад, стоматологія, онкохірургія, реабілітація). Міжнародні стандарти акредитації (зокрема, Міжнародна об'єднана комісія та інші визнані схеми) підвищують довіру іноземних пацієнтів, стандартизують процеси надання допомоги та сприяють покращенню безпеки й якості послуг; емпіричні дослідження вказують на позитивний вплив акредитації на клінічні стандарти та операційну спроможність закладів, хоча одночасно потрібна оцінка вартості й ефективності таких програм. Тому раціональною є поетапна модель (пілоти → масштабування), підкріплена державною підтримкою витрат на акредитацію для стратегічно важливих установ і вимогою публічної звітності про результати лікування.

Третій елемент – розвиток механізмів публічно-приватного партнерства (ППП) для інфраструктурних проєктів: реабілітаційних центрів, логістичних і транспортних коридорів, готельної та сервісної інфраструктури, цифрових платформ для телемедицини і післяопераційного моніторингу. Світові практики показують, що PPP є ефективним інструментом для мобілізації приватних інвестицій, розподілу ризиків і швидкого відновлення інфраструктури, але потребують чітких правових рамок, стандартів якості й прозорих механізмів оцінки ефективності – задля уникнення недоліків (корупційних ризиків, нерівного доступу, непрозорих контрактів). Для контексту відбудови післявоєнної інфраструктури має сенс інтегрувати проєкти PPP у загальну програму

відновлення з пріоритетизацією проєктів за критеріями соціальної значущості й економічної ефективності

Четвертий елемент – інтеграція медичного туризму в національну стратегію відбудови та охорони здоров'я, що забезпечить синхронність із пріоритетами безпеки, доступності та відновлення. У контексті відновлення інфраструктури і послуг важливо забезпечити, щоб розвиток експортних медичних сервісів не суперечив принципам універсального доступу – навпаки, доходи й інвестиції, залучені через медичний туризм, мають частково реінвестуватися в громадські послуги охорони здоров'я (механізми перерозподілу доходів, цільові фонди інфраструктури). Світові звіти з відновлення та економічного планування рекомендують пов'язувати інвестиційні ініціативи з прозорими механізмами підвітності та оцінки впливу на найвразливіші групи населення.

П'ятий елемент – політика соціальної компенсації й захисту доступу до послуг для населення, щоб уникнути посилення внутрішніх соціальних диспропорцій. Це передбачає нормативні обмеження або стимули, які гарантують, що розвиток приватного сектора для медичного туризму не призводить до відтоку персоналу й ресурсів із державних установ (механізми «реінвестування» частини доходів, обов'язкові інвестиційні зобов'язання для великих приватних операторів, цільові гранти для публічних лікарень, стандарти доступності).

Усі перелічені заходи мають бути поєднані з системою оцінки впливу й набором операційних індикаторів (кількість іноземних пацієнтів за напрямками і країнами походження, частка доходів від медичного експорту у ВВП/у структурі доходів закладів, рівень акредитації, показники клінічних результатів і післяопераційних ускладнень, індикатори доступності медичних послуг для місцевого населення). Належне функціонування платформи моніторингу й періодичні оцінки впливу дозволять коригувати політику в динаміці та застосовувати адаптивні механізми управління. Міжнародні практики підтверджують, що поєднання аналітичної бази, стандартизації, ППП і соціальних гарантій дає змогу досягти найвищого синергетичного ефекту – зростання якості послуг, залучення інвестицій і водночас збереження соціальної справедливості [15].

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що медичний туризм може стати дієвим компонентом модернізації української системи охорони здоров'я за умови, що його розвиток здійснюватиметься в рамках узгодженої стратегії, яка поєднує економічні інтереси, стандарти якості та соціальну відповідальність. Необхідна системна робота з формування інформаційної бази, нормативно-правового поля, програм акредитації та стимулів для інвестицій, а також заходи щодо захисту доступу та рівності у сфері охорони здоров'я. Такий комплекс дій забезпечить перетворення медичного туризму з фрагментарного ринку в інструмент стратегічного управління, що сприятиме одночасно підвищенню якості медичних послуг, економічному відновленню та підвищенню міжнародного іміджу української медицини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Минулого року на лікування до України приїхали 65 тисяч іноземців. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2019/04/11/mynulogo-roku-na-likuvannya-v-ukrayini-priyihaly-65-tysyach-inozemtsiv?utm.com> (дата звернення: 18.12.2025).
2. Прес-реліз пресконференції «Новий етап розвитку в'їзного медичного туризму в Україну. Україна приймає гостей Global Healthcare Travel Forum 2020!». URL: <https://uamt.com.ua/UA/pres-reliz-preskonferentsii-global-healthcare-travel-forum-2020.html> (дата звернення: 18.12.2025).
3. Teremetskyi V.I., Astafiev D.S., Mosondz S.O., Pakhnin M.L., Bodnar-Petrovska O.B., Igonin R.V., Lifyrenko S.M. Medical tourism as a driver of Ukraine's economic recovery: pre-war experience and strategic guidelines for the post-war period. *Georgian medical news*. 2025. № 4 (361). URL: https://www.researchgate.net/publication/393947024_medical_tourism_as_a_driver_of_ukraine%27s_economic_recovery_pre-war_experience_and_strategic_guidelines_for_the_post-war_period (дата звернення: 18.12.2025).
4. Мартинюк У.А. Розвиток медичного туризму в Україні: проблеми та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-64>
5. Federal Government Report on Tourism Policy. 17th legislative term. URL: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Downloads/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?__blob=publicationFile&v=1&utm.com (дата звернення: 18.12.2025).
6. Quelle place pour la France sur le marché international des soins ? URL: <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/place-france-marche-international-soins?utm.com> (дата звернення: 18.12.2025).

7. Study on the tourism of health in Spain. URL: <https://turismo.gob.es/en-us/servicios/paginas/estudio-turismo-salud.aspx?utm.com> (дата звернення: 18.12.2025).
8. Visit the UK as a Standard Visitor. URL: <https://www.gov.uk/standard-visitor/visit-for-medical-reasons?utm.com> (дата звернення: 18.12.2025).
9. Targeted development of health tourism. URL: <https://www.em.gov.lv/en/article/targeted-development-health-tourism> (дата звернення: 18.12.2025).
10. EU Directive 2011/24/EU on the application of patients' rights in crossborder healthcare: Legislation Guidance for Patient Organisations. URL: https://www.eu-patient.eu/globalassets/policy/cross-borderhealthcare/2013-11-18_cbhc_guidance-final.pdf?utm.com (дата звернення: 18.12.2025).
11. Marchal B., Kegels G. Health workforce imbalances in times of globalization: brain drain or professional mobility? *Int. J. Health Plann. Mgmt.* 2003. 18. P. 89–101. <https://doi.org/10.1002/hpm.720>
12. Greg Richards. Medical Tourism: a Global Analysis. 2006. URL: https://www.academia.edu/44483428/Medical_tourism_a_global_analysis (дата звернення: 18.12.2025).
13. AbuKhalifeh A. N., Martinez Faller E. Medical tourism's impact for health systems: A study from three Asian countries. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing.* 2015. №1(1). P. 30–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.376815>.
14. Anggiri Vika Wahyudi, Ilyas Yaslis. Impact of medical tourism: a systematic review. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/310109-impact-of-medical-tourism-a-systematic-r-9b19ed1c.pdf?utm.com> (дата звернення: 18.12.2025).
15. Mamun A.A., Alam M. Promoting Equity in Public Health: Addressing Inequality and Social Disparities. *Health Sci Rep.* 2025 Apr 29;8(5):e70821. doi: 10.1002/hsr.2.70821. PMID: 40309625; PMCID: PMC12040718.

REFERENCES

1. Mynuloho roku na likuvannia do Ukrainy prykhalo 65 tysiach inozemtsiv [Last year, 65 thousand foreigners came to Ukraine for treatment]. *portal.lviv.ua*. Retrieved from <https://portal.lviv.ua/news/2019/04/11/mynulogo-roku-na-likuvannya-v-ukrayini-pryihaly-65-tysyach-inozemtsiv?utm.com> [in Ukrainian].
2. Pres-reliz preskonferentsii «Novyi etap rozvytku viznoho medychnoho turizmu v Ukrainu. Ukraina pryimaie hostei Global Healthcare Travel Forum 2020!» [Press release of the press conference “A new stage in the development of inbound medical tourism to Ukraine. Ukraine welcomes guests of the Global Healthcare Travel Forum 2020!”]. *uamt.com.ua*. Retrieved from <https://uamt.com.ua/UA/pres-reliz-preskonferentsii-global-healthcare-travel-forum-2020.html> [in Ukrainian].
3. Teremetskiy, V.I., Astafiev, D.S., Mosondz, S.O., Pakhnin, M.L., Bodnar-Petrovska, O.B., Igonin, R.V., & Lifyrenko, S.M. (2025). Medical tourism as a driver of Ukraines economic recovery: pre-war experience and strategic guidelines for the post-war period. *Georgian medical news*, 4 (361). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393947024_medical_tourism_as_a_driver_of_ukraine%27s_economic_recovery_pre-war_experience_and_strategic_guidelines_for_the_post-war_period [in English].
4. Martyniuk, U.A. (2025). Rozvytok medychnoho turizmu v ukraini: problemy ta mozhlyvosti [Development of medical tourism in Ukraine: problems and opportunities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-64> [in Ukrainian].
5. Federal Government Report on Tourism Policy. 17th legislative term. *www.bundeswirtschaftsministerium.de*. Retrieved from https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Downloads/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?__blob=publicationFile&v=1&utm.com [in English].
6. Quelle place pour la France sur le marché international des soins? *www.strategie-plan.gouv.fr*. Retrieved from <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/place-france-marche-international-soins?utm.com> [in English].
7. Study on the tourism of health in Spain. *turismo.gob.es*. Retrieved from <https://turismo.gob.es/en-us/servicios/paginas/estudio-turismo-salud.aspx?utm.com> [in English].
8. Visit the UK as a Standard Visitor. *www.gov.uk*. Retrieved from <https://www.gov.uk/standard-visitor/visit-for-medical-reasons?utm.com> [in English].
9. Targeted development of health tourism. *www.em.gov.lv*. Retrieved from <https://www.em.gov.lv/en/article/targeted-development-health-tourism> [in English].
10. EU Directive 2011/24/EU on the application of patients rights in crossborder healthcare: Legislation Guidance for Patient Organisations. *www.eu-patient.eu*. Retrieved from https://www.eu-patient.eu/globalassets/policy/cross-borderhealthcare/2013-11-18_cbhc_guidance-final.pdf?utm.com [in English].
11. Marchal, B., & Kegels, G. (2003). Health workforce imbalances in times of globalization: brain drain or professional mobility? *Int. J. Health Plann. Mgmt.* 18, 89–101. <https://doi.org/10.1002/hpm.720> [in English].
12. Greg Richards. Medical Tourism: a Global Analysis (2006). *www.academia.edu*. Retrieved from https://www.academia.edu/44483428/Medical_tourism_a_global_analysis [in English].
13. AbuKhalifeh, A.N., & Martinez Faller, E. (2015). Medical tourism's impact for health systems: A study from three Asian countries. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 1(1), 30–37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.376815> [in English].
14. Anggiri Vika Wahyudi, Ilyas Yaslis. Impact of medical tourism: a systematic review. *media.neliti.com*. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/310109-impact-of-medical-tourism-a-systematic-r-9b19ed1c.pdf?utm.com> [in English].

15. Mamun, A.A., & Alam, M. (2025), Promoting Equity in Public Health: Addressing Inequality and Social Disparities. *Health Sci Rep*, Apr 29;8(5):e70821. doi: 10.1002/hsr2.70821. PMID: 40309625; PMCID: PMC12040718 [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (19.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (23.01.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 35.078.3:004.056

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-79-88>

Пасічник Василь, кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Pasichnyk Vasyl, Candidate of Political Science, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Governance of Institute of Administration, Public Administration and Professional Development at Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

Недошитко Ангеліна, студентка спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» ННІ Адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Nedoshytko Anhelina, student of specialty D4 «Public Management and Administration» of Institute of Public Administration, Governance and Professional Development at Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9874-6182>

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК УКРАЇНИ ТА КРАЇН НАТО

INSTITUTIONAL CYBERSECURITY MECHANISMS: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PRACTICES OF UKRAINE AND NATO COUNTRIES

Анотація. У статті досліджено інституційні механізми кібербезпеки України та країн НАТО в контексті забезпечення національної безпеки в умовах гібридних загроз. Актуальність теми зумовлена зростанням кількості та складності кібератак, що перетворюються на стратегічний інструмент впливу на державне управління та критичну інфраструктуру. Для України, яка перебуває у стані збройної агресії з боку російської федерації, кіберпростір став важливою складовою сучасної війни. У цьому контексті актуальним постає створення ефективної системи інституційного управління кіберзахистом, що забезпечує координацію, аналітику та оперативне реагування.

Метою статті є порівняльний аналіз інституційних механізмів кібербезпеки України та країн НАТО, з акцентом на діяльності Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО України (НКЦК) та NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE) у Таллінні. Використано системний і порівняльно-аналітичний підходи для виявлення структурних подібностей і відмінностей між моделями управління кібербезпекою, а також для узагальнення натівських практик міжвідомчої координації, розвитку аналітичної спроможності, проведення навчань Locked Shields та застосування підходу «whole-of-society».

Результати дослідження свідчать, що Україна поступово наближається до стандартів НАТО, однак система кібербезпеки ще потребує інституційного зміцнення, сталого фінансування та розвитку кадрового потенціалу. Натомість модель НАТО, представлена CCDCOE, відзначається

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

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

*Corresponding author



комплексністю, високим рівнем координації та практичним спрямуванням. Запропоновано рекомендації щодо поглиблення співпраці України з CCDCOE, створення внутрішніх аналітичних підрозділів і впровадження системи моніторингу кіберготовності як передумови підвищення національної стійкості у цифрову добу. Для зміцнення національної кіберстійкості Україні доцільно імплементувати низку підходів НАТО у сфері кібербезпеки: інституційне посилення НКЦК – перетворити НКЦК на повноцінний центр стратегічної координації та аналітичного прогнозування, закріпивши його право ініціювати міжвідомчі рішення; впровадження «whole-of-society» – перевести залучення приватного сектору, академічної спільноти та ГО у формат постійних офіційних партнерств; розширення системи навчання – створити власну національну програму комплексних кібернавчання, побудовану за моделлю Locked Shields, із залученням усіх операторів критичної інфраструктури та центральних органів влади; оцінка кіберготовності – інституціоналізувати механізми регулярної оцінки кіберготовності (наприклад, через NCSI) з подальшим публічним звітуванням та інтеграцією результатів у стратегічне планування.

Ключові слова: кібербезпека, національна безпека, НАТО, РНБО України, кібероборона, інституційна стійкість.

Abstract. The article examines the institutional mechanisms for cybersecurity in Ukraine and NATO countries, in the context of national security and hybrid threats. The study's relevance is driven by the growing number and complexity of cyberattacks that have become strategic tools for influencing governance and critical infrastructure. For Ukraine, facing ongoing Russian aggression, cyberspace has become a crucial dimension of modern warfare. Thus, the development of an effective institutional system for cyber defense, combining coordination, analytics, and operational response, has become a key national priority.

The article aims to conduct a comparative analysis of the institutional mechanisms of cybersecurity in Ukraine and NATO, focusing on the National Coordination Center for Cybersecurity (NCCC) under the NSDC of Ukraine and the NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE) in Tallinn. A systemic and comparative approach is applied to identify structural similarities and differences between governance models and to summarize NATO's best practices in interagency coordination, analytical capacity building, cyber exercises such as Locked Shields, and the implementation of the "whole-of-society" approach.

The findings indicate that Ukraine is gradually aligning with NATO standards, though its cybersecurity system still requires institutional consolidation, sustainable funding, and professional development. Meanwhile, NATO's model, represented by CCDCOE, is characterized by its integrated, research-driven, and training-oriented structure. The article proposes recommendations for strengthening Ukraine's cooperation with CCDCOE, establishing analytical units, and introducing cyber readiness monitoring as essential steps toward enhancing national resilience in the digital era. To strengthen national cyber resilience, Ukraine should implement a number of NATO approaches in the field of cybersecurity: institutional strengthening of the NCSC – to transform the NCSC into a full-fledged center of strategic coordination and analytical forecasting, consolidating its right to initiate interagency decisions; implementation of «Whole-of-Society» – to translate the involvement of the private sector, the academic community, and NGOs into the format of permanent official partnerships; expansion of the training system – to create its own national comprehensive cyber training program, built on the Locked Shields model, with the involvement of all critical infrastructure operators and central government bodies; cyber readiness assessment – to institutionalize mechanisms for regular cyber readiness assessment (for example, through NCSI) with subsequent public reporting and integration of the results into strategic planning.

Keywords: cybersecurity, national security, NATO, NSDC of Ukraine, cyber defense, institutional resilience.

Постановка проблеми. Кібербезпека є ключовим чинником національної безпеки в умовах гібридної війни, яку веде РФ проти України та країн НАТО. Масштабні кібератаки на критичну

інфраструктуру демонструють, що цифрові загрози безпосередньо впливають на фізичну безпеку держави. Для України, яка прагне інтегруватися до євроатлантичного безпекового простору, актуальним є вивчення досвіду НАТО, де кібероборона розглядається як самостійний домен колективної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інституційна організація кібербезпеки є критично важливою для здатності держави ефективно реагувати на загрози та забезпечувати стійкість критичної інфраструктури. Українські науковці ідентифікують такі ключові проблеми української системи: А. Давидюк та О. Потої [3], проаналізувавши структуру управління кібербезпекою України, вказують на фрагментарність її політики цієї сфері, обмеженість ресурсів і недостатню інтеграцію аналітичних процесів, а також відзначають ті елементи української моделі, які наближають її до стандартів НАТО, але потребують подальшого вдосконалення; А. Свінцицький [4], розглядаючи повноваження державних органів у сфері кібербезпеки, виявив проблеми дублювання функцій між СБУ, Держспецзв'язку, МВС та Міноборони, відсутність єдиного центру аналітичної підтримки, що значно знижує ефективність кібероборони. Стратегічні пріоритети, механізми реагування та принципи роботи НКЦК окреслено у документах РНБО України [2; 5; 6] та Держспецзв'язку [1; 17]. Звіти PRISM UA [15] та e-Governance Academy [16] акцентують на необхідності гармонізації законодавства та підвищення інституційної спроможності у світлі євроатлантичної інтеграції.

Досвід НАТО та CCDCOE у сфері кібербезпеки розкрито у стратегічних публікаціях НАТО [7–9], в яких кіберпростір концептуалізовано як самостійний оперативний домен колективної оборони, що визначає принципи розвитку національних спроможностей держав-членів. Особливе значення мають матеріали Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE) [10–13], які містять аналіз методів багаторівневої координації, кризового управління та оцінювання готовності. Висвітлено діяльність CCDCOE, що включає організацію міжнародних навчань Locked Shields [13] – масштабної платформи для відпрацювання спільного реагування, технічного аналізу та стратегічного керування.

Незважаючи на значну теоретичну базу, недостатньо висвітленими залишаються питання інституційної сумісності української моделі кібербезпеки з архітектурою кібероборони НАТО, практичні аспекти імплементації моделей CCDCOE у національні умови (інтеграція аналітичних функцій, спільні тренувальні програми, розвиток кадрів), а також застосування підходу «whole-of-society» у національному масштабі, який є ключовим у країнах НАТО.

Мета статті – здійснення порівняльного аналізу інституційних механізмів кібербезпеки України та країн НАТО, визначення ключових спільних і відмінних рис їх організаційних моделей, а також формування рекомендацій щодо адаптації практик НАТО у національну систему України.

Виклад основного матеріалу. Сфера кібербезпеки є ключовим виміром національної безпеки, а кіберпростір став окремим театром бойових дій. Для України, яка з 2014 р. перебуває під постійним тиском, а з 2022 р. в умовах вже повномасштабної війни з РФ, – стійкість до масових кібератак на органи влади, критичну інфраструктуру та логістичні ланцюги є невід'ємним елементом обороноздатності та суверенітету [3; 4]. Приклад масштабної кібератаки на онлайн-сервіси АТ «Укрзалізниця» (навесні 2025 р.), попри збереження руху поїздів завдяки резервним протоколам, яскраво продемонстрував прямий зв'язок кіберстійкості з фізичною безпекою населення та функціонуванням критичної інфраструктури [3; 15].

Базою для формування національної системи кібербезпеки України є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначає суб'єктів кібербезпеки, загальні принципи їхньої взаємодії, а також розмежування відповідальності між сектором оборони, розвідки, правоохоронними органами та регуляторами [1]. Закон закріплює роль Президента та Ради національної безпеки і оборони України (далі – РНБО) як ключових суб'єктів стратегічного управління у сфері кібербезпеки.

НКЦК, створений як наймолодша ланка системи кібербезпеки, виконує роль національного координатора та аналітичного центру з поточних і перспективних кіберзагроз [3; 5]. Він організовує обмін інформацією між суб'єктами, готує пропозиції щодо політики, а також забезпечує публічно-

приватну взаємодію. При НКЦК діє постійна Об'єднана група реагування на кіберінциденти та кібератаки, до якої входять технічні фахівці основних кіберсуб'єктів держави [6].

Таблиця 1.

Повноваження між ключовими органами в українській моделі кібербезпеки

Суб'єкт	Основна функція
РНБО	Стратегічна координація та контроль.
Національний координаційний центр кібербезпеки (НКЦК) при РНБО	Національний координатор, аналітичний центр, платформа публічно-приватної взаємодії [5]. Представляє Україну у CCDCOE [18].
Держспецзв'язок	Урядовий зв'язок, криптографічний захист, операційні функції кіберзахисту (через CERT-UA).
СБУ, Міноборони, Нацполіція	Контррозвідувальна, військова та правоохоронна діяльність у кіберсфері.

Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 рр. [2; 3], затверджена Указом Президента № 447/2021, деталізувала пріоритети та передбачає інтеграцію України в євроатлантичний простір. На її виконання Урядом було затверджено план заходів на 2025 р., який конкретизував кроки з посилення кіберстійкості держави, розвитку інфраструктури, механізмів реагування та підготовки персоналу [17].

Під впливом російської агресії проти України, країни НАТО суттєво переглянули свою безпекову архітектуру, визнавши кіберпростір окремою операційною сферою та закріпивши кіберзахист як ключовий напрям колективної безпеки [7-9]. Важливу роль у цьому відіграє Кооперативний центр кібероборони НАТО (CCDCOE) у Таллінні. Він є провідним міжнародним хабом знань, навчання та спільних кібернавчань [10-13]. Аналіз його інституційних механізмів є критично необхідним для України задля посилення власної системи національної безпеки в кіберпросторі. НКЦК представляє Україну у CCDCOE, а також ініціює участь українських фахівців у спільних навчаннях з країнами НАТО [18]. Це безпосередньо пов'язано з національною безпекою, адже дозволяє отримувати практичний досвід колективної оборони у кіберпросторі. Поглиблення співпраці України з ЄС і НАТО, участь у програмах посилення кіберзахисту та оцінки індексів кіберготовності (зокрема National Cyber Security Index) дозволили Україні адаптуватися до стандартів партнерів, враховуючи вимоги до інституційної зрілості, наявності стратегій, планів реагування та системи моніторингу [15; 16]. Це формує перехід від «точкових» рішень до цілісної моделі управління кібербезпекою як складової національної безпеки.

НАТО розглядає кіберзахист як одну з ключових складових колективної оборони. На Брюссельському саміті 2021 р. держави-члени схвалили оновлену Всеохопну політику кібероборони (Comprehensive Cyber Defence Policy), яка підтримує три основні завдання Альянсу – колективну оборону, кризове управління та кооперативну безпеку [7; 9]. Ця політика передбачає:

- визнання кіберпростору операційною сферою нарівні з сушею, морем, повітрям та космосом;
- розвиток спроможностей держав-членів для стримування та реагування на кібератаки;
- інтеграцію кіберкомпоненти в планування операцій і колективну оборону, включно з можливістю застосування статті 5 Вашингтонського договору у разі масштабних кібератак [7; 8].

Для реалізації своєї політики НАТО розвиває інституційну архітектуру, до якої належать Комітет з кібероборони, Об'єднаний центр кібероперацій (Cyberspace Operations Centre) та мережа акредитованих центрів передового досвіду, серед яких провідну роль у кібербезпеці відіграє CCDCOE [8; 11].

CCDCOE, розташований у Таллінні (Естонія), є акредитованим НАТО центром передового досвіду, що поєднує функції аналітичного центру (think-tank), навчальної платформи та організатора міждержавних кібернавчань [10-12]. Місія центру – підтримувати держави-члени НАТО та партнерів міждисциплінарною експертизою у сферах технологій, стратегії, операцій та права кібероборони, сприяти розвитку спроможностей, кооперації та обміну інформацією [10; 12].

Ключові напрями діяльності CCDCOE охоплюють, по-перше, проведення міждисциплінарних досліджень у сфері національних систем кібербезпеки, правового регулювання кіберконфліктів, а також розроблення стратегій стримування та підвищення стійкості до кіберзагроз. По-друге, центр забезпечує навчання та підготовку фахівців через спеціалізовані курси, тренінги й сертифікаційні програми, формуючи професійне середовище для експертів із кібероборони. По-третє, CCDCOE організовує масштабні міжнародні кібернавчання, зокрема щорічні комплексні навчання Locked Shields, які вважаються найбільшими у світі «live-fire» кібернавчаннями у сфері кібероборони [13; 14].

Структурно CCDCOE не входить до командної чи силової структури НАТО, але є частиною ширшої системи підтримки командних спроможностей Альянсу, будучи спонсорованим усіма державами-членами НАТО та низкою партнерів, включно з Україною [11; 12].

Україна є країною-партнером CCDCOE та поступово розширює свою участь у діяльності центру. НКЦК та Держспецзв'язок представляють Україну в CCDCOE, розглядається можливість посилення участі за рахунок фахівців СБУ та Міністерства оборони [18].

Важливим елементом інтеграції є участь українських спеціалістів у навчаннях Locked Shields, де національні та багатонаціональні команди відпрацьовують захист критичних систем, реагування на інциденти, юридичні та комунікаційні аспекти кіберконфліктів [13; 14]. У 2024 р. Україна вперше взяла участь у Locked Shields у складі спільної команди з Чеською Республікою, що дозволило протестувати на практиці спроможності, напрацьовані у ході реальної війни [14].

Таким чином, НАТО через CCDCOE не лише формує загальні стандарти, але й надає країнам-партнерам (зокрема, Україні) платформу для практичного наближення національних механізмів кібербезпеки до вимог колективної оборони.

Україна і НАТО мають оновлені стратегічні документи у сфері кібербезпеки, що розглядають кіберзагрози як компонент національної та колективної безпеки, а не виключно ІТ-проблему [2; 7-9].

Порівняння стратегічних підходів України та НАТО у сфері кібербезпеки демонструє як спільні, так і відмінні риси. Обидві сторони мають комплексні стратегічні документи, розраховані на середньострокову перспективу: Україна реалізує Стратегію кібербезпеки на 2021–2025 рр., а НАТО у 2021 р. ухвалило оновлену Всеохопну політику кібероборони. В обох випадках кібербезпека інтегрована у загальну систему національної або колективної безпеки, що свідчить про її визнання як ключового елементу державної стійкості. Крім того, Україна і НАТО приділяють значну увагу захисту критичної інфраструктури та розвитку людського капіталу, вбачаючи у підготовці фахівців один із пріоритетів безпекової політики.

Разом з тим, існують суттєві відмінності. НАТО має виразний колективний вимір кібероборони, який передбачає реалізацію статті 5 Вашингтонського договору та спільне використання оборонних спроможностей держав-членів, тоді як Україна наразі формує переважно національні механізми кіберзахисту з окремими елементами міжнародної кооперації [7; 15]. Крім того, стратегічні документи НАТО спираються на багаторічний досвід розвитку кіберінституцій та уніфіковані стандарти, узгоджені для всіх союзників. Українська ж система продовжує перебувати у фазі інституційної консолідації, де триває вдосконалення нормативно-правової бази й узгодження компетенцій між органами, що відповідають за національну безпеку в кіберпросторі [3; 4].

І в Україні, і в НАТО існує багаторівнева система управління кібербезпекою: стратегічний рівень (політика і координація), операційний рівень (центри реагування, CERT, військові структури) та рівень взаємодії з приватним сектором.

Українська модель кібербезпеки має свої відчутні особливості, що зумовлені як безпековими реаліями, так і етапом розвитку інституційної системи. Центральне місце в ній посідають Рада національної безпеки і оборони України та Національний координаційний центр кібербезпеки, які виконують роль основних координаторів у цій сфері. Саме вони забезпечують політичне лідерство, аналітичну підтримку та координацію дій між усіма суб'єктами, що відповідають за захист державного кіберпростору [5; 6]. Водночас практична реалізація політики кібербезпеки покладена на низку виконавчих органів – Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації, Службу безпеки України, Міністерство внутрішніх справ і Міністерство оборони. Така багаторівнева

структура потребує чіткої взаємодії, постійного узгодження рішень і розмежування компетенцій, аби уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективне реагування на загрози [3; 4]. Окремим напрямом розвитку є створення сектору кібервійськ і спеціальних підрозділів, орієнтованих на активні дії у кіберпросторі, що свідчить про перехід від пасивного захисту до більш проактивної оборонної позиції [23].

Натомість модель кібербезпеки має інший характер НАТО. Вона ґрунтується на принципі, за яким кожна країна-член відповідає за власний кіберзахист, тоді як НАТО забезпечує координацію, узгодження стандартів і спільну підтримку у випадку масштабних загроз [7; 8]. У межах Альянсу функціонують спеціалізовані структури – зокрема Cyberspace Operations Centre та CCDCOE, а також низка інших центрів передового досвіду, що займаються плануванням, аналітикою, навчанням і підготовкою кадрів. Важливим елементом є закріплення комплексного підходу «whole-of-government» і «whole-of-society», коли до процесу кібероборони залучаються не лише державні органи, а й приватні компанії, наукові установи та громадянське суспільство. Такий підхід дозволяє створити справді стійку екосистему безпеки, де відповідальність розподілена між усіма учасниками [7; 26].

Тобто Україна поступово рухається в напрямі моделі багаторівневого управління кібербезпекою НАТО. Проте вітчизняна система ще зберігає певну фрагментарність і стикається з нестачею ресурсів, що уповільнює реалізацію ухвалених рішень. Попри це, динаміка реформ і поглиблення міжнародної співпраці свідчать про незворотний рух до інтеграції з євроатлантичним безпековим простором.

НАТО вибудувало розгалужену систему навчань, у якій CCDCOE відіграє ключову роль. Locked Shields як найбільші у світі «live-fire» кібернавчання об'єднують тисячі експертів із десятків країн, моделюючи захист національних систем від масштабної кіберкризи з технічними, правовими, комунікаційними та стратегічними компонентами [13; 14]. Україна активно залучається до цієї екосистеми, використовуючи навчання для відпрацювання взаємодії між власними структурами та партнерами, а також для адаптації підходів до управління інцидентами й кризової комунікації [14; 18]. Водночас на національному рівні система регулярних комплексних навчань ще перебуває в стадії розвитку й часто залежить від зовнішнього фінансування та підтримки донорів [15; 25].

НАТО, як альянс розвинених демократій, має потужну фінансову та технологічну базу для кібероборони, яка посилюється останніми рішеннями щодо збільшення оборонних витрат та пріоритизації кіберзахисту [7; 26]. Україна ж, попри значний прогрес, залишається більш вразливою до ресурсних обмежень, у тому числі залежності від зовнішньої допомоги у сфері кібербезпеки, що особливо проявилось на тлі змін у міжнародному фінансуванні цифрових проєктів [15]. Це створює додатковий виклик для довгострокової сталості національної кіберсистеми, яка включає не лише технічну інфраструктуру, але й утримання кваліфікованого персоналу та постійне оновлення спроможностей, зокрема і інституційних.

Таблиця 2.

Основні відмінності та виклики України та НАТО у сфері кібербезпеки

Критерій	Україна (НКЦК)	НАТО (CCDCOE)
Вимір безпеки	Переважно національні механізми захисту з елементами кооперації.	Колективна кібероборона (можливість застосування ст. 5).
Інституційна зрілість	У фазі інституційної консолідації; потребує узгодження компетенцій та усунення фрагментарності.	Висока інституційна зрілість, уніфіковані стандарти.
Залучення суспільства	На рівні окремих ініціатив.	Принцип "whole-of-society" (залучення приватного сектору, науки, громадянського суспільства).
Ресурси	Вразливість до ресурсних обмежень; залежність від зовнішньої допомоги.	Потужна фінансова та технологічна база.

Одним із ключових напрямів розвитку української системи кібербезпеки має стати посилення ролі міжвідомчих координаційних структур, насамперед, Національного координаційного центру кібербезпеки. Досвід НАТО демонструє ефективність моделі, коли стратегічні рішення ухвалюються на рівні політичних органів, а їхня практична реалізація здійснюється через спеціалізовані центри – такі як Cyberspace Operations Centre або CCDCOE. Подібний підхід може стати орієнтиром для подальшої еволюції НКЦК у форматі «мозкового центру» української кіберсистеми. Для цього необхідно інституційно закріпити право НКЦК ініціювати міжвідомчі рішення, формалізувати механізми обміну інформацією та спільного аналізу ризиків, а також зміцнити кадровий потенціал центру, залучивши висококваліфікованих фахівців [3; 5; 11].

Ще одним напрямом є впровадження системного підходу «whole-of-society», який давно став нормою у країнах НАТО. Його суть полягає у тому, що до забезпечення кібербезпеки залучаються всі складові суспільства – приватний сектор, академічні установи, експертна спільнота та громадські організації. Для України важливо перевести цю практику з рівня окремих ініціатив у формат постійних офіційних партнерств, що дозволить створити справжню екосистему кіберстійкості та підвищити ефективність державної політики у сфері кіберзахисту [7; 22].

Одним із найуспішніших прикладів практики НАТО є щорічні міжнародні навчання Locked Shields, організовані CCDCOE. Вони демонструють дієвість сценарного підходу, коли під час одного тренування одночасно відпрацьовуються технічні, правові, комунікаційні та стратегічні аспекти реагування на кіберінциденти [13; 14]. Для України доцільно створити власну національну програму комплексних кібернавчань, побудовану за аналогічним принципом. Це може включати щорічні тренування із залученням центральних органів влади, регіональних адміністрацій, операторів критичної інфраструктури, засобів масової інформації та громадських структур. Результати участі у Locked Shields варто використовувати як основу для національних сценаріїв навчань, адаптуючи їх до українських реалій. Не менш важливим є питання стабільного інституційного фінансування таких заходів, аби вони не залежали виключно від донорської підтримки, а стали сталою частиною системи національної безпеки.

Розвиток аналітичної спроможності України у сфері кібербезпеки значною мірою пов'язаний із поглибленням співпраці з Центром передового досвіду з кібероборони НАТО (CCDCOE). Цей центр реалізує серію міждержавних досліджень **National Cybersecurity Governance Series**, у межах яких проаналізовано й українську модель управління кібербезпекою [3]. Системна участь українських фахівців у таких аналітичних проєктах сприяє імплементації кращих міжнародних практик управління, формуванню внутрішніх аналітичних підрозділів при НКЦК та профільних міністерствах, а також забезпечує передачу знань у сфері правового регулювання кіберконфліктів – надзвичайно актуальну в умовах триваючої війни.

Важливою складовою зміцнення національної кіберстійкості є інституціоналізація механізмів регулярної оцінки кіберготовності. Використання міжнародних індексів, зокрема **National Cyber Security Index (NCSI)**, а також участь у спільних ініціативах ЄС і НАТО дають можливість оцінювати рівень зрілості української системи кібербезпеки за єдиними міжнародними критеріями та адаптувати державну політику до зовнішніх стандартів [15; 16]. Україні доцільно закріпити на рівні урядових рішень вимогу проводити систематичну оцінку кіберготовності з подальшим публічним звітуванням. Результати таких оцінок мають стати невід'ємною частиною процесів стратегічного планування – як у межах Стратегії національної безпеки, так і під час оборонного планування.

Для ефективної реалізації цих напрямів необхідно дотриматися кількох базових умов. Насамперед, забезпечити **стабільність фінансування**, адже кібербезпека має розглядатися не як короткостроковий проєкт, а як довгострокова інвестиція в національну безпеку. Не менш важливо сформувати **системну політику управління персоналом**, орієнтовану на створення професійного корпусу кіберфахівців у державному секторі з гідною оплатою праці, можливостями підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку. Потребує подальшої роботи **нормативна узгодженість** – гармонізація українського законодавства з правом ЄС та стандартами НАТО, особливо у сферах

захисту критичної інфраструктури, обміну інформацією та відповідальності за кібератаки [1; 2; 15]. Нарешті, ключовою передумовою є **політична незворотність євроатлантичного курсу**, адже інтеграція в систему кібербезпеки НАТО можлива лише за умови послідовного руху України до членства в НАТО та подальшого поглиблення секторальної взаємодії у сфері безпеки.

Висновки. Інституційні механізми кібербезпеки України прискорено трансформуються в результаті повномасштабної війни з росією, стратегічним курсом на євроатлантичну інтеграцію та стрімким розвитком технологій. Створення НКЦК, оновлення Стратегії кібербезпеки, формування сектору кібервійськ, розбудова CERT-спроможностей та розширення міжнародної кооперації поступово формують контури сучасної української моделі кібероборони як багаторівневої системи, що інтегрує політичне керівництво, аналітику, міжвідомчу взаємодію та співпрацю з партнерами.

Модель НАТО, представлена через діяльність CCDCOE, демонструє високий рівень інституційної зрілості та комплексності. Її ключова сила – у синергії аналітики, досліджень, підготовки кадрів, стандартів реагування та масштабних міжнародних навчань. Locked Shields, системні огляди національних кіберсистем, розвиток інституційних компетенцій та підхід «whole-of-society» утворюють цілісну екосистему кібероборони, у якій кожен компонент підсилює інший. Для України участь у цих форматах НАТО означає не лише ознайомлення з досвідом, а й можливість тестувати власні спроможності в умовах повномасштабної війни.

Українська система кібербезпеки еволюціонує до моделі НАТО, хоча зберігає певні інституційні виклики, зокрема фрагментарність координації та наявність ресурсних обмежень. Україна потребує створення сталих інституційних механізмів, здійснення переходу від реактивних рішень на кіберзагрози до стратегічного управління кіберризиками.

Для зміцнення національної кіберстійкості Україні доцільно імплементувати низку підходів НАТО у сфері кібербезпеки: *інституційне посилення НКЦК* – перетворити НКЦК на повноцінний центр стратегічної координації та аналітичного прогнозування, закріпивши його право ініціювати міжвідомчі рішення; *впровадження «whole-of-society»* – перевести залучення приватного сектору, академічної спільноти та ГО у формат постійних офіційних партнерств; *розширення системи навчань* – створити власну національну програму комплексних кібернавчань, побудовану за моделлю Locked Shields, із залученням усіх операторів критичної інфраструктури та центральних органів влади; *оцінка кіберготовності* – інституціоналізувати механізми регулярної оцінки кіберготовності (наприклад, через NCSI) з подальшим публічним звітуванням та інтеграцією результатів у стратегічне планування.

Ключовими умовами успішної імплементатії цих підходів є стабільне фінансування кібербезпеки як довгострокової інвестиції, формування професійного кадрового корпусу, нормативна гармонізація з правом ЄС та НАТО, а також політична незворотність курсу на євроатлантичну інтеграцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Правова основа діяльності Центру операцій безпеки (включає положення Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»). URL: <https://scpc.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
2. Рада національної безпеки і оборони України. Президент України затвердив нову Стратегію кібербезпеки України (Указ № 447/2021). URL: <https://www.rnbo.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
3. Давидюк А., Потої О. *National Cybersecurity Governance: Ukraine*. Таллінн: NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. URL: <https://ccdcoe.org/library/publications/national-cybersecurity-governance-ukraine> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Свінцицький А.В. Система органів кібербезпеки в Україні. *Cuestiones Políticas*. 2022. №40(72). С. 49–66. URL: <https://www.redalyc.org/journal/5717/57177064004/html> (дата звернення: 22.11.2025).
5. Рада національної безпеки і оборони України. Перше координаційне засідання Національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО України. URL: <https://www.rnbo.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Рада національної безпеки і оборони України. Національний координаційний центр кібербезпеки має постійну Об'єднану команду реагування на кіберінциденти/кібератаки. URL: <https://www.rnbo.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
7. НАТО. Кібероборона. URL: https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_78170.htm (дата звернення: 22.11.2025).

8. NATO. *Cyber defence – Factsheet*. Підрозділ публічної дипломатії НАТО. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160718_1607-factsheet-cyber-defence-en.pdf (дата звернення: 22.11.2025).
9. NATO. Брюссельське комюніке Саміту НАТО. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_185000.htm (дата звернення: 22.11.2025).
10. Центр передового досвіду НАТО з кібероборони (CCDCOE). Про нас. URL: <https://ccdcoe.org/about-us> (дата звернення: 22.11.2025).
11. Стратегічне командування НАТО з трансформації. Центри передового досвіду НАТО – Cooperative Cyber Defence CCD COE. URL: <https://www.act.nato.int/article/nato-centres-of-excellence-cooperative-cyber-defence-ccd-coe> (дата звернення: 22.11.2025).
12. Сили оборони Естонії. NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. URL: <https://mil.ee/en/defence-forces/ccdcoe> (дата звернення: 22.11.2025).
13. Центр передового досвіду НАТО з кібероборони (CCDCOE). Locked Shields. URL: <https://ccdcoe.org/exercises/locked-shields> (дата звернення: 22.11.2025).
14. Рада національної безпеки і оборони України. (2024). Україна візьме участь у кібернавчаннях Locked Shields CCDCOE. URL: <https://www.rnbo.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).
15. PRISM UA. *ЄС, НАТО і Україна: Dream Team чи Трикутник?* Київ: Рада зовнішньої політики «Українська призма». URL: <https://prismua.org/eu-nato-ukraine> (дата звернення: 22.11.2025).
16. Академія електронного врядування (e-Governance Academy). National Cyber Security Index – Ukraine. URL: <https://ncsi.ega.ee/country/ua> (дата звернення: 22.11.2025).
17. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Робота над посиленням кіберстійкості держави: затверджено План дій на 2025 рік з реалізації Стратегії кібербезпеки. URL: <https://cip.gov.ua/en/news/action-plan-for-2025-to-implement-cybersecurity-strategy-approved> (дата звернення: 22.11.2025).
18. Рада національної безпеки і оборони України. Національний координаційний центр кібербезпеки буде представлений у CCDCOE фахівцем Держспецзв'язку. URL: <https://www.rnbo.gov.ua> (дата звернення: 22.11.2025).

REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba spetsialnogo zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. Pravova osnova diialnosti Tsentru operatsii bezpeky (vkluchaie polozhennia Zakonu Ukrainy «Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy») [State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. Legal basis of the Security Operations Centre (includes reference to the Law of Ukraine “On Basic Principles of Cyber Security of Ukraine”)]. *scpc.gov.ua*. Retrieved from <https://scpc.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. (27.08.2021). Prezydent Ukrainy zatverdyl novu Stratehiu kiberbezpeky Ukrainy (Ukaz № 447/2021) [National Security and Defence Council of Ukraine. The President of Ukraine approved a new Cybersecurity Strategy of Ukraine (Decree №447/2021 from August 27, 2021)]. *www.rnbo.gov.ua*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Davydiuk, A., & Potii, O. (2024). *National Cybersecurity Governance: Ukraine*. Tallinn: NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. *ccdcoe.org*. Retrieved from <https://ccdcoe.org/library/publications/national-cybersecurity-governance-ukraine> [in English].
4. Svintsytskyi, A. V. (2022). Systema orhaniv kiberbezpeky v Ukraini [The system of cybersecurity bodies in Ukraine]. *Cuestiones Politicas*, 40(72), 49–66. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5717/57177064004/html> [in Ukrainian].
5. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. (04.03.2021). Pershe koordynatsiine zasidannia Natsionalnogo koordynatsiynoho tsentru kiberbezpeky pry RNBO Ukrainy [National Security and Defence Council of Ukraine. The first coordination meeting of the National Cybersecurity Coordination Center under the NSDC of Ukraine from March 4, 2021]. *www.rnbo.gov.ua*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Rada natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy. Natsionalnyi koordynatsiynyi tsestr kiberbezpeky maie postiinu Obiednanu komandu reahuvannia na kiberintsydeny/kiberataky [National Security and Defence Council of Ukraine. The National Coordination Center for Cybersecurity has a permanent Joint Response Team for Cyber Incidents/Cyber Attacks]. *www.rnbo.gov.ua*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].
7. NATO. (2024, July 30). Kiberoborona [Cyber defence]. *www.nato.int*. Retrieved from https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_78170.htm [in Ukrainian].
8. NATO. (2016). *Cyber defence – Factsheet*. NATO Public Diplomacy Division. *www.nato.int*. Retrieved from https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_2016_07/20160718_1607-factsheet-cyber-defence-en.pdf [in English].
9. NATO. (2021). Brusselske komiunike Samitu NATO [Brussels Summit Communiqué]. *www.nato.int*. Retrieved from https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_185000.htm [in Ukrainian].
10. Tsestr peredovoho dosvidu NATO z kiberoborony (CCDCOE). Pro nas [NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. About us]. *ccdcoe.org*. Retrieved from <https://ccdcoe.org/about-us> [in Ukrainian].
11. Stratehichne komanduвання NATO z transformatsii. (29.08.2023). Tsestry peredovoho dosvidu NATO – Cooperative Cyber Defence CCD COE [NATO Allied Command Transformation. NATO Centres of Excellence – Cooperative Cyber Defence CCD COE from August 29, 2023]. *www.act.nato.int*. Retrieved from <https://www.act.nato.int/article/nato-centres-of-excellence-cooperative-cyber-defence-ccd-coe> [in Ukrainian].

12. Syly obrony Estonii. (20.02.2025). NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence [Estonian Defence Forces. NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence from February 20, 2025]. *mil.ee*. Retrieved from <https://mil.ee/en/defence-forces/ccdcoe> [in Ukrainian].
13. Tsentr peredovoho dosvidu NATO z kiberoborony (CCDCOE). Locked Shields [NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence. Locked Shields]. *ccdcoe.org*. Retrieved from <https://ccdcoe.org/exercises/locked-shields> [in Ukrainian].
14. Rada natsionalnoi bezpeky i obrony Ukrainy. (2024). Ukraina vizme uchast u kiberneticheskikh Locked Shields CCDCOE [National Security and Defence Council of Ukraine. Ukraine to participate in NATO CCDCOE Locked Shields cyber defense exercise]. *www.rnbo.gov.ua*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].
15. PRISM UA. (2023). YeS, NATO i Ukraina: Dream Team chy Trykutnyk? Kyiv: Rada zovnishnoi polityky «Ukrainska pryzma» [PRISM UA. *EU, NATO and Ukraine: Dream Team or a Triangle?* Kyiv: Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”]. *prismua.org*. Retrieved from <https://prismua.org/eu-nato-ukraine> [in Ukrainian].
16. Akademiia elektronnoho vriaduvannia (e-Governance Academy). National Cyber Security Index – Ukraine [e-Governance Academy. National Cyber Security Index – Ukraine]. *ncsi.ega.ee*. Retrieved from <https://ncsi.ega.ee/country/ua> [in Ukrainian].
17. Derzhavna sluzhba spetsialnogo zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (10.03.2025). Robota nad posylenniam kiberstiiikosti derzhavy: zatverdzheno Plan dii na 2025 rik z realizatsii Stratehii kiberbezpeky [State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. Working to strengthen the state’s cyber resilience and protection against cyber threats: Action plan for 2025 to implement the Cybersecurity Strategy approved from March 10, 2025]. *cip.gov.ua*. Retrieved from <https://cip.gov.ua/en/news/action-plan-for-2025-to-implement-cybersecurity-strategy-approved> [in Ukrainian].
18. Rada natsionalnoi bezpeky i obrony Ukrainy. Natsionalnyi koordynatsiinyi tsentr kiberbezpeky bude predstavlenyi u CCDCOE fakhivtsem Derzhspetszviazku [National Security and Defence Council of Ukraine. The National Coordination Center for Cybersecurity will be represented at the CCDCOE by a specialist from the State Service for Special Communications]. *www.rnbo.gov.ua*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (24.11.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (28.12.2025);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 354:336.025

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-89-95>

Слободян Олександр, кандидат наук з державного управління, докторант Хмельницького університету управління та права ім. Л. Юзькова

Slobodyan Olexandr, Phd in Public Administration, Doctoral student, Candidate in Public Administration of Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

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

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: КЛАСИФІКАЦІЯ З ПОЗИЦІЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ

COMPREHENSIVE MECHANISM OF PUBLIC REGULATION OF REGIONAL DEVELOPMENT: CLASSIFICATION FROM THE POSITION OF INNOVATION

Анотація. Здійснено теоретико-методологічне обґрунтування необхідності категорійного розмежування механізмів публічного регулювання розвитку регіонів у контексті сучасних трансформацій, зумовлених інноватизацією, цифровізацією, процесами децентралізації та євроінтеграції. Доведено, що нечіткість у трактуванні базових понять і механізмів публічного регулювання негативно впливає на якість управлінських рішень, ускладнює формування послідовної регіональної політики та знижує результативність реалізації інноваційних стратегій розвитку регіонів. Запропоновано концептуальне групування і характеристики комплексного механізму публічного регулювання розвитку регіонів з урахуванням різних рівнів його функціонування та спрямованості управлінського впливу.

Аргументовано, що комплексний механізм включає, по-перше, механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів, а по-друге, інноваційні механізми публічного регулювання, які, незважаючи на безпосередній взаємозв'язок, не є тотожними за своїм змістом і функціональним призначенням. Установлено, що перша група механізмів має системний характер і орієнтована на трансформацію інституційно-управлінської архітектури публічного регулювання, формування нових моделей, форм і підходів до управління регіональним розвитком. Натомість друга група механізмів зосереджена на процесуальному вимірі публічного регулювання та спрямована на вдосконалення управлінських процедур, інструментів і практик реалізації регіональної політики. Відповідно, інноваційність у межах першої групи проявляється на інституційному рівні, тоді як у межах другої – на процесуально-інструментальному.

Обґрунтовано доцільність виокремлення третьої групи – механізмів публічного регулювання забезпечення інноваційного розвитку регіонів, які виконують інтегруючу функцію в системі публічного управління. Визнано, що ці механізми поєднують управлінські інновації з фактичними соціально-економічними результатами розвитку регіонів, забезпечуючи трансформацію інноваційних управлінських рішень у довгострокові сталі ефекти.

Ключові слова: комплексний механізм, механізми інновацій публічного регулювання, інноваційні механізми публічного регулювання, механізми публічного регулювання інноваційного розвитку регіонів, підсистеми, інновації, регіональний розвиток.

Abstract. The theoretical and methodological justification of the need for categorical differentiation of mechanisms of public regulation of regional development in the context of modern transformations

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

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

*Corresponding author



driven by innovation, digitalization, decentralization, and European integration has been carried out. It has been proven that vagueness in the interpretation of basic concepts and mechanisms of public regulation negatively affects the quality of management decisions, complicates the formation of a consistent regional policy, and reduces the effectiveness of implementing innovative strategies for regional development. A conceptual grouping and characterization of a complex mechanism of public regulation of regional development, taking into account different levels of its functioning and the direction of managerial influence, has been proposed.

It is argued that the complex mechanism includes, firstly, mechanisms of innovation of public regulation of regional development, and secondly, innovative mechanisms of public regulation, which, despite the direct relationship, are not identical in their content and functional purpose. It is established that the first group of mechanisms is systemic in nature and is focused on the transformation of the institutional and managerial architecture of public regulation, the formation of new models, forms, and approaches to regional development management. In contrast, the second group of mechanisms is focused on the procedural dimension of public regulation and is aimed at improving management procedures, tools, and practices of regional policy implementation. Accordingly, innovation within the first group is manifested at the institutional level, while within the second, at the procedural and instrumental level.

The expediency of distinguishing the third group – mechanisms of public regulation of ensuring innovative development of regions, which perform an integrating function in the public administration system, is substantiated. It is recognized that these mechanisms combine managerial innovations with actual socio-economic results of regional development, ensuring the transformation of innovative managerial decisions into long-term sustainable effects.

Keywords: complex mechanism, mechanisms of public regulation innovations, innovative mechanisms of public regulation, mechanisms of public regulation of innovative development of regions, subsystems, innovations, regional development.

Постановка проблеми. У сучасній суспільно-політичній дійсності публічне регулювання розвитку регіонів не може бути успішним без чіткого розуміння й апробації концептуального інструментарію, який його забезпечує. Одним з елементів такого інструментарію є категорійний апарат публічного регулювання, що включає низку фундаментальних понять – від стратегічних концептів до конкретних управлінських механізмів. Термінологічна розбудова цієї сфери є не лише теоретичною вправою, а й передумовою ефективної політики, що відповідає темпам інноваційних трансформацій, цифровізації, децентралізації та євроінтеграції.

Особливо це важливо для України, у якій сучасні виклики – від післявоєнного відновлення до потреби синхронізувати регіональні моделі розвитку з європейськими стандартами – ставлять вимогу до нової якості публічного регулювання. Однією з основних проблем є розрізнення та співвідношення конкретних механізмів публічного регулювання в означеній сфері, які часто вживаються як синоніми, але сутнісно відрізняються за функціональним змістом, об'єктом впливу та їх місцем у системі політик. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичні, методичні, правові, ресурсні та інші аспекти формування механізмів публічного регулювання розвитку регіонів, є предметом досліджень В. Баштанника, Р. Бенедикса, П. Блау, К. Бредлі, З. Бурик, С. Валтон, С. Квітки, Дж. Коммонса, А. Короля, О. Коротич, Р. Коуза, С. Ліпсета, Р. Лукиши, В. Луняка, О. Матвеевої, Ю. Микитюк, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Помази-Пономаренко, Г. Річардсона, А. Халецької та ін. У той же час, актуалізуються питання конкретизації місця та ролі механізмів публічного регулювання розвитку регіонів із позиції визначення впливу інноватизації на нього.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей співвіднесення механізмів інновацій публічного регулювання розвитку регіонів з інноваційними механізмами публічного регулювання в цій сфері, а також механізмів забезпечення інноваційного розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу. Категорійний апарат – це сукупність понять, через які виражається предметно-змістовий контекст наукового дослідження і практичної діяльності [2; 4; 5]. У сфері публічного регулювання розвитку регіонів він включає такі ключові категорії: «публічне регулювання», «регулювання розвитку регіонів», «інноваційний розвиток», «механізм публічного управління», «інструменти політики», «інституційна спроможність», «стратегування» тощо. Правильне категоріальне розмежування дозволяє уникнути термінологічної плутанини та точніше формулювати предметні проблеми. На це свого часу слушно звертала увагу О.Коротич, окреслюючи державно-управлінські аспекти забезпечення розвитку регіонів [3]. Власне, уся наукова стаття присвячена обґрунтуванню категорійного апарату державного управління регіональним розвитком.

Принагідно відзначимо, що не можемо погодитись з усіма твердженнями авторки щодо виокремлених понять і терміноконструкцій в межах обраної проблематики дослідження. Наприклад, О.Коротич наполягає на розмежуванні понять «регіональний розвиток» і «розвиток регіонів» [там само, с. 59]. У той же час, аналіз запропонованих дослідницею визначень до цих понять дає підстави зауважити, що вона розглядає їх в одному й тому ж синонімічному ключі. Авторка підкреслює, що вони представляють собою розвиток територіальної системи з тією лишень різницею, що регіональний розвиток передбачає соціально-економічні трансформаційні зрушення в просторовому аспекті, а розвиток регіонів – всебічний розвиток складноорганізованих соціально-економічних територіальних систем. На наш погляд, від перестановки місць доданків сума не змінюється, в основу покладено кількісно-якісні зміни територіальних систем у тій чи іншій сфері суспільної життєдіяльності. Відтак, вважаємо, що регіональний розвиток і розвиток регіонів є тотожними поняттями.

Так само викликає зайві дискусії визначення авторкою понять «політика регіону» і «регіональна політика». Так, учена О.Коротич розглядає політику регіону як «політику регіональної системи будь-якого рівня щодо забезпечення її комплексного розвитку», а регіональну політику – «стратегічну лінію поведінки наднаціональних територіальних формувань, держави або регіонів субнаціонального у вирішенні комплексу питань щодо просторового аспекту їхнього соціально-економічного розвитку» [3, с. 59]. На нашу думку, останнє поняття (регіональна політика), дійсно, сутнісно узгоджене із терміноконструкцією «регіональний розвиток», свідченням чого є вказівка на його просторовий аспект. Однак виникають питання щодо можливості інтерпретації регіональної політики взагалі як стратегічної лінії поведінки наднаціональних терформувань. Зважаючи на наявну специфіку термінології досліджень з публічного управління [1; 2; 4; 5], політика не ототожнюється зі стратегічною лінією. Крім того, не зрозуміло, чому О.Коротич залишає поза увагою дослідження операційних (реактивних) заходів політики. Дане зауваження висловлено з урахуванням того факту, що політика включає як заходи «проактивні» (стратегічного характеру), так і «реактивні», що реалізуються як реакція на нові явища та процеси в суспільстві.

У продовження зазначимо, що цінним для фундаментальної науки є бачення О.Коротич структури механізмів державного управління регіональним розвитком. Власне кажучи, учена виокремлює:

- механізми управління (це засоби для забезпечення досягнення конкретної мети управління);
- державні механізми управління (це механізми управління, через які реалізується державна влада, до їх складу входять цільові державні механізми управління та механізми державного управління);
- механізми управління державою (це механізми, через які різні суб'єкти управління державою впливають на її розвиток);
- недержавні механізми управління державою (механізми, за допомогою яких населення, органи місцевого самоврядування, громадські організації тощо здійснюють управління державою);

- механізми взаємодії суб'єктів управління державою (механізми, за допомогою яких державні органи, громади, органи місцевого самоврядування, громадські організації тощо взаємодіють під час управління державою);
- механізми державного управління (це механізми управління, які дозволяють цілісно представити систему державного управління та процеси);
- механізми процесу державного управління (це механізми управління, які відображають процеси його здійснення різними органами державної влади);
- механізми системи державного управління (механізми, які відображають внутрішню структуру та взаємодію окремих елементів систем держуправління) [3, с. 60].

Слід зауважити, що аналіз вищевказаних визначень механізмів у межах обраної проблематики дослідження дає підстави стверджувати таке: потребує конкретизації співвіднесення «механізми управління державою» і «механізми процесу державного управління» [там само]. На наше переконання, в обох механізмах акцентується на суб'єктності реалізації державного управління з різницею, що механізми управління держави спрямовані на забезпечення її розвитку, а механізми процесу держуправління не містять конкретизації мети їхнього функціонування. По суті, суб'єкти управління – це органи державної влади, які за структурою та функціональним спрямуванням повинні відповідати об'єктові державного впливу (об'єктній підсистемі), забезпечуючи її розвиток [2; 5]. На цій підставі висловлюємо думку, що доречно змінити вектор функціонування механізмів управління державою, спрямувавши його на об'єкт, представлений розвитком регіонів. Крім того, варто уточнити мету реалізації механізмів процесу державного управління, адже вони не можуть функціонувати (як і механізми управління державою) заради самих себе.

Погоджуємось із науковцями [3; 4], що одним із центральних понять є «механізм», який у загальнонауковому розумінні означає сукупність взаємопов'язаних засобів, інструментів, процедур та суб'єктів, що забезпечують реалізацію управлінської дії щодо певного об'єкта та приводять у рух усю державно-управлінську систему. Проте в контексті публічного регулювання регіонального розвитку механізм може набувати різної семантики залежно від того, що саме виступає об'єктом регулювання та що розуміється під «інноваційністю». Зважаючи на предмет дослідження, відзначимо, що доцільно виокремити механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів, інноваційні механізми публічного регулювання розвитку регіонів і механізми публічного регулювання інноваційного розвитку регіонів (табл. 1). Єдність цих механізмів зумовлює необхідність їхнього системного визначення у межах комплексного механізму публічного регулювання розвитку регіонів.

На нашу думку, першу групу запропонованого комплексного механізму становлять механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів. Ці механізми доцільно трактувати як інституційно-управлінські новації, що змінюють традиційні підходи до формування та реалізації регіональної політики, а відтак, і розвиток регіонів. Сутність зазначених підходів полягає у впровадженні нових форм, методів і процедур державного управління (публічного регулювання), спрямованих на підвищення адаптивності та результативності регіонального розвитку. Вважаємо, що функціонування таких механізмів передбачає: 1) цифровізацію процесів публічного управління на регіональному рівні; 2) упровадження партисипативних моделей ухвалення рішень; 3) використання даних та аналітичних платформ для регіонального прогнозування; 4) міжрегіональне та міжсекторальне партнерство. У цьому аспекті інновації стосуються способів публічного регулювання, а вже потім безпосередньо об'єкта державного впливу.

Друга група представлена інноваційними механізмами публічного регулювання розвитку регіонів, що, на відміну від попередньої групи механізмів, зосереджені на створенні умов для генерації, поширення та комерціалізації новацій публічного регулювання в регіоні. Власне, друга група є логічним продовженням першої групи механізмів, акцентуючи увагу на процесності. Дане твердження висловлено з урахуванням позиції О. Коротич щодо розгляду механізмів як процесу та систему [3]. На наш погляд, механізми обох груп спрямовані на підтримку належного

функціонування суб'єктної й об'єктної підсистем, що передбачають інноваційну активність суб'єктів державного впливу та суб'єктів господарювання, а також наукових установ і територіальних громад. Інструментарій обох груп механізмів включає: 1) регіональні інноваційні стратегії; 2) кластери, технопарки, інноваційні хаби; 3) фінансові стимули для інноваційної діяльності; 4) ресурсне забезпечення розвитку кадрового потенціалу, людського капіталу та науково-освітньої інфраструктури. Таким чином, інноваційність у межах обох груп механізмів стосується і визначення змісту розвитку регіонів, і вдосконалення управлінських процесів.

Таблиця 1

Співвіднесення механізмів публічного регулювання інноваційного розвитку регіонів

Критерій співвіднесення	Механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів	Інноваційні механізми публічного регулювання розвитку регіонів	Механізми публічного регулювання забезпечення інноваційного розвитку регіонів
Концептуальний рівень	Системний, інституційно-управлінський	Процесуальний, інструментально-діяльнісний	Об'єктно-орієнтований, результативний
Ключова логіка інноваційності	Інновації у способах, формах і моделях публічного регулювання	Інновації в управлінських процесах і політико-інструментальних рішеннях	Інновації як ціль і результат розвитку регіонів
Об'єкт регульовального впливу	Система публічного регулювання регіонального розвитку	Процеси формування та реалізації регіональної політики	Інноваційний розвиток регіонів як соціально-економічний феномен
Предмет впливу	Інституційна архітектура, управлінські моделі, регуляторні підходи	Інструменти, процедури, механізми реалізації політики	Інноваційна діяльність, інноваційна інфраструктура, людський капітал
Функціональне призначення	Підвищення адаптивності, відкритості та спроможності публічного управління	Забезпечення динамічності, гнучкості та результативності регулювання	Забезпечення стійкого інноваційного розвитку регіонів
Домінуючі інструменти	Цифрове врядування, партисипативні моделі, data-driven governance, партнерства	Регіональні інноваційні стратегії, кластери, технопарки, хаби	Нормативно-правові, фінансово-економічні, організаційно-інституційні механізми
Часовий горизонт дії	Середньо- та довгостроковий	Коротко- та середньостроковий	Переважно довгостроковий
Роль у системі регіональної політики	Формування інноваційного управлінського середовища	Операціоналізація інноваційної політики	Консолідація управлінських і соціально-економічних ефектів
Тип взаємозв'язку з іншими механізмами	Базовий (середовищеутворювальний)	Похідний і взаємодоповнюючий	Інтегративний і результатоорієнтований

Джерело: авторська розробка

Співвіднесення зазначених груп механізмів дозволяє виділити їхню функціональну взаємодоповнюваність (особливо другої групи механізмів). Механізми інновацій публічного регулювання створюють управлінське середовище, у якому інноваційні механізми публічного регулювання можуть бути ефективно зреалізовані. Власне, перша група механізмів є більш ємною за сутнісним спрямуванням. Водночас можна виокремити й третю групу – механізми публічного регулювання забезпечення інноваційного розвитку регіонів. Ці механізми деталізують особливості саме розвитку об'єкту державного впливу. Вони охоплюють нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності, фінансово-економічні та інші ресурсні інструменти, організаційно-інституційні структури управління інноваціями на рівні регіонів та інформаційно-комунікативні

механізми. Їхня особливість полягає у спрямованості на довгострокову стійкість саме інноваційного розвитку регіонів, а не лише на короткострокові ефекти.

На підставі вищенаведеного обґрунтовуємо, що механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів та інноваційні механізми публічного регулювання є взаємопов'язаними категоріями, концептуальна різниця між ними полягає в їхньому розгляді механізмів як системи та механізмів як процесів. Відтак, перші забезпечують інноваційність управлінської системи, а другі – інноваційність управлінських процесів крізь призму забезпечення розвитку об'єкта впливу. Механізми ж публічного регулювання забезпечення інноваційного розвитку регіонів виконують інтегруючу функцію, поєднуючи управлінські й економіко-соціальні аспекти регіональної політики. Призначення останньої групи механізмів полягає у підвищенні рівня розвитку регіонів, особливо за рахунок інноваційної діяльності та її продуктів. Ефективне поєднання зазначених механізмів формує основу для переходу регіонів до моделі інноваційно-орієнтованого сталого розвитку регіонів.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що категорійне розмежування механізмів публічного регулювання розвитку регіонів є не лише теоретично значущим, а й методологічно необхідним для формування цілісної та ефективної регіональної політики в умовах інноватизації, цифровізації та євроінтеграції. Невизначеність у трактуванні базових понять і механізмів призводить до зниження якості управлінських рішень й ускладнює практичну реалізацію інноваційних стратегій розвитку регіонів. На цій підставі обґрунтовано виокремлення комплексного механізму публічного регулювання розвитку регіонів і групування в його межах інших механізмів. Визначено, що механізми інновацій публічного регулювання розвитку регіонів (перша група) та інноваційні механізми публічного регулювання (друга група), попри їхню безпосередню взаємопов'язаність, не є тотожними. Їхня концептуальна відмінність полягає насамперед у різному рівні абстракції та спрямованості: перша група механізмів орієнтована на трансформацію управлінської системи як цілісності, тоді як друга – на вдосконалення управлінських процесів і практик у межах цієї системи. Відповідно, інноваційність у першому випадку проявляється на інституційному рівні, а в другому – на процесуально-інструментальному.

Доведено, що доречно виділяти також механізми публічного регулювання забезпечення інноваційного розвитку регіонів, які (механізми) виконують інтегруючу функцію в системі публічного управління, поєднуючи управлінські новації з реальними соціально-економічними результатами розвитку територій. Саме ця група механізмів забезпечує трансформацію інноваційних управлінських рішень у сталі ефекти регіонального розвитку (тобто належне функціонування об'єктної підсистеми), зокрема через нормативно-правове, фінансово-економічне та інституційне забезпечення інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Войцицька К.М. Комплексний механізм публічного управління економічним розвитком урбанізованих територій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 110–123. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-110-123](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-110-123)
2. Домбровська С.М., Лукиша Р.Т., Помаза-Пономаренко А.Л. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗ України, 2018. 216 с.
3. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком країни: визначення основних понять. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 57–61.
4. Корнага О. Еволюція державних механізмів управління регіонами в умовах цифрової трансформації. 2025. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137 (дата звернення 06.01.2026).
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: 06.01.2026).

REFERENCES

1. Voytsytska, K.M. (2023). Kompleksnyy mekhanizm publichnoho upravlinnya ekonomichnym rozvytkom urbanizovanykh terytoriy v umovakh voyennoho stanu ta pisl'yavoyennoho vidnovlennya [A comprehensive mechanism of public management of the economic development of urbanized territories under martial law and post-war recovery]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, Management and Administration*, 3, 110–123. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-110-123](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-110-123) [in Ukrainian].

2. Dombrovska, S.M., Lukisha, R.T. & Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2018). *Instytutsional'na derzhavna polityka sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy v umovakh ryzykiv [Institutional state policy of socio-economic development of regions of Ukraine in conditions of risks]*. Kharkiv: National Center for Scientific Research of Ukraine [in Ukrainian].
3. Korotich, O.B. (2010). Derzhavne upravlinnya rehional'nym rozvytkom krayiny: vyznachennya osnovnykh ponyat [State management of regional development of the country: definition of basic concepts]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Sciences of Ukraine*, 2, 57–61 [in Ukrainian].
4. Kornaga, O. (2025). Evolyutsiya derzhavnykh mekhanizmiv upravlinnya rehionamy v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Evolution of state mechanisms for regional governance in the context of digital transformation]. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.19.131.137 [in Ukrainian].
5. Onufrienko, O.V. (2018). Spetsyfika terminolohiyi doslidzhen' 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].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (7.01.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (12.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351.853(477)“2025/2026”

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-96-103>

Сурай Інна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

Suray Inna, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration at Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>

Надрага Василь, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

Nadraha Vasyl, Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration at Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0166-7065>

СТАН СФЕРИ ОХОРОНИ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ В УКРАЇНІ У 2025-2026 РР.

THE STATE OF CULTURAL HERITAGE PROTECTION IN UKRAINE IN 2025–2026

Анотація. У статті проаналізовано сучасний стан сфери збереження та охорони культурної спадщини України у 2025–2026 рр. в умовах війни за Незалежність України. Розкрито основні виклики, з якими стикається система охорони культурної спадщини в цей період, зокрема масове руйнування пам'яток, загрози розграбування та незаконного вивезення культурних цінностей, інституційну нестабільність і фрагментарність нормативно-правового регулювання. Особливу увагу приділено аналізу трансформацій державної політики у сфері культури, а особливо впливу реорганізацій центральних органів виконавчої влади, ухваленню Стратегії розвитку культури до 2030 р. та останнім змінам у законодавстві щодо деколонізації та перегляду статусу об'єктів культурної спадщини.

У дослідженні описано про сучасний стан цифровізації сфери збереження культурної спадщини в Україні, зокрема рівень розвитку електронних реєстрів, практики 3D-фіксації пам'яток та системи документування втрат у контексті воєнних ризиків. Проаналізовано значення міжнародної співпраці, зокрема стан і динаміку взаємодії України з Європейським Союзом та ЮНЕСКО, у контексті формування та розвитку системи захисту культурних цінностей в умовах повномасштабної війни. Особливо акцентовано увагу на зростанні ролі громадськості та підвищенні рівня суспільної зацікавленості у збереженні культурної спадщини, що проявляється в активізації громадських ініціатив, волонтерських проєктів і професійних спільнот у період воєнного стану.

Зроблено висновок, що, попри масштабні втрати та системні проблеми, у сфері охорони культурної спадщини України формуються нові підходи, спрямовані на посилення державної стійкості, збереження національної ідентичності та інтеграцію міжнародних стандартів охорони культурних цінностей. Разом із цим, в умовах війни спостерігається активізація процесів переосмислення ролі культурної спадщини як чинника національної ідентичності та державної стійкості. Позитивною тенденцією є зростання уваги до цифровізації об'єктів культурної спадщини, розвитку електронних реєстрів, документування руйнувань та інтеграції українських практик у міжнародні програми охорони культурних цінностей.

*Corresponding author



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

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

Ключові слова: культурна спадщина, сфера збереження та охорони пам'яток культурної спадщини, охорона культурної спадщини, війна за Незалежність України, публічне управління, цифровізація, цифровізація культурної спадщини, міжнародна співпраця, Стратегія розвитку культури 2030.

Abstract. The article analyzes the current state of the preservation and protection of Ukraine's cultural heritage in 2025–2026 in the context of the War for Independence of Ukraine.

The main challenges faced by the cultural heritage protection system during this period are identified, including the large-scale destruction of monuments, threats of looting and illegal export of cultural property, institutional instability, and fragmentation of the legal and regulatory framework. Particular attention is paid to the analysis of transformations in state cultural policy, especially the impact of the reorganization of central executive authorities, the adoption of the Culture Development Strategy until 2030, and recent legislative changes related to decolonization and the revision of the status of cultural heritage objects.

The study describes the current state of digitalization in the field of cultural heritage preservation in Ukraine, including the level of development of electronic registers, the practice of 3D documentation of monuments, and systems for documenting losses in the context of wartime risks. The significance of international cooperation is analyzed, in particular, the state and dynamics of Ukraine's interaction with the European Union and UNESCO in the formation and development of a system for the protection of cultural values under conditions of full-scale war. Special emphasis is placed on the growing role of civil society and the increasing level of public interest in the preservation of cultural heritage, manifested through the activation of civic initiatives, volunteer projects, and professional communities during martial law.

It is concluded that, despite large-scale losses and systemic problems, new approaches are being formed in the field of cultural heritage protection in Ukraine, aimed at strengthening state resilience, preserving national identity, and integrating international standards for the protection of cultural property. At the same time, in the conditions of war, there is an intensification of processes of rethinking the role of cultural heritage as a factor of national identity and state stability. A positive trend is the growing attention to the digitalization of cultural heritage sites, the development of electronic registers, the documentation of destruction, and the integration of Ukrainian practices into international programs for the protection of cultural values.

Keywords: cultural heritage, the field of preservation and protection of cultural heritage monuments, cultural heritage protection, War of Independence of Ukraine, public management, digitalization, digitalization of cultural heritage, international cooperation, Culture Development Strategy 2030.

Постановка проблеми. Вторгнення російської федерації в Україну радикально змінило умови функціонування сфери збереження та охорони культурної спадщини. Якщо до цього основними викликами залишалися питання обліку пам'яток, недосконалість механізмів охорони та обмежене фінансування, то з початком війни культурна спадщина опинилася в ситуації прямої фізичної загрози.

З 2022 р. сфера охорони культурної спадщини усю Україну функціонує в умовах постійних ризиків, спричинених бойовими діями, обстрілами, масовими пошкодженнями та знищенням об'єктів культурної спадщини, а також має гострі проблеми у зв'язку з тимчасовою окупацією окремих територій України. Паралельно з цим загострилися системні проблеми, що існували й раніше, зокрема фрагментарність державної політики, обмежені кадрові ресурси та недостатня координація між органами влади різних рівнів.

Водночас, період воєнного стану в Україні стимулював появу нових практик у сфері збереження культурної спадщини, зокрема активізацію громадських ініціатив, залучення міжнародної допомоги, розвиток цифрової фіксації та документування втрат. Проте ці процеси

мають переважно реактивний характер і не завжди інтегровані в цілісну систему охорони культурної спадщини.

Таким чином, актуальною залишається проблема комплексного осмислення сучасного стану сфери збереження та охорони культурної спадщини України як у період війни за Незалежність України (з 2014 р.), так і окремих її періодів, зокрема – повномасштабного вторгнення Росії в Україну (з 2022 р.) та виокремлений нами для дослідження період 2025–2026 рр. як сукупності надзвичайних викликів воєнного часу та структурних обмежень, що визначають функціонування сфери збереження та охорони культурної спадщини на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх праць свідчить про наявність значного доробку з проблем охорони культурної спадщини в Україні. Зокрема, це роботи Є. Архипової, В. Іонова, О. Клевчука, В. Купрійчука, З. Чегусова. У працях українських і зарубіжних дослідників розглядаються наслідки збройних конфліктів для культурної спадщини, механізми міжнародного захисту, роль ЮНЕСКО та застосування норм міжнародного гуманітарного права.

Водночас зауважимо, що переважна більшість наукових публікацій була підготовлена на початкових етапах війни за Незалежність України, що обмежує їхню здатність відобразити сучасні масштаби руйнувань, нові інституційні зміни та трансформацію державної політики у сфері охорони культурної спадщини.

Таким чином, попри наявність значної кількості досліджень, актуальним залишається комплексний аналіз сучасного стану культурної спадщини України з урахуванням новітніх викликів, що сформувалися впродовж 2025–2026 рр.

Метою статті є характеристика сучасного стану сфери збереження та охорони культурної спадщини України у 2025–2026 рр. з урахуванням впливу повномасштабної війни та пов'язаних із нею викликів.

Виклад основного матеріалу. Культурна спадщина є одним із ключових чинників формування історичної пам'яті та культурної ідентичності. Матеріальні та нематеріальні об'єкти спадщини відображають багатовіковий досвід розвитку суспільства, слугують джерелом знань про минуле та виконують важливу соціальну й символічну функцію в сучасному культурному просторі. Саме через культурну спадщину забезпечується зв'язок між поколіннями, зберігаються локальні традиції та формується уявлення про культурну самобутність спільнот.

В українському контексті ставлення до культурної спадщини формувалося в складних історичних умовах та зазнавало суттєвих трансформацій залежно від політичних і соціокультурних обставин. Упродовж тривалого часу питання збереження пам'яток не мало системного характеру, а значна частина об'єктів культурної спадщини зазнавала втрат унаслідок воєн, ідеологічних змін та адміністративних рішень [1].

Сучасний стан охорони культурної спадщини в Україні характеризується критичною вразливістю, де війна виступає основною та найбільш радикальною загрозою для пам'яток національного та світового значення. Як стверджує Міністерство культури станом на 6 січня 2026 р. внаслідок російської агресії руйнувань зазнали 1640 пам'яток культурної спадщини та 2446 об'єктів культурної інфраструктури [2]. Крім фізичного знищення, не менш гострою загрозою є розграбування, вивезення та незаконне привласнення культурних цінностей з тимчасово окупованих територій. У контексті міжнародного гуманітарного права такі дії класифікуються як воєнний злочин.

Зазначимо, що війна Росії проти України є ключовою загрозою на даний момент не тільки через велику кількість руйнувань культурної спадщини, а й як війна за Незалежність України, її суверенітет, територіальну цілісність і право на самостійне історичне буття [3].

Руйнування та пошкодження об'єктів культурної спадщини в Україні має системний і безперервний характер та відбувається фактично щоденно внаслідок збройної агресії російської федерації. Шкоди зазнають не лише окремі пам'ятки, розташовані поблизу лінії бойових дій, а й об'єкти, що перебувають у відносно віддалених регіонах, уражені ракетними та дронними ударами.

Важливо підкреслити, що негативні наслідки війни поширюються не лише на пам'ятки національного значення, але й на об'єкти, включені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Так, у 2025–2026 рр. було зафіксовано пошкодження таких знакових пам'яток світової культурної спадщини, як Софійський собор у Києві та ансамбль Києво-Печерської лаври [4], що засвідчує загрозу не лише національній культурній спадщині України, а й культурним цінностям світового значення.

Сфера збереження культурної спадщини в Україні характеризується складною інституційною структурою, у межах якої відповідальність розподіляється між державними органами, органами місцевого самоврядування та спеціалізованими установами. Проте війна виявила обмеженість наявних механізмів охорони пам'яток та їхню недостатню адаптованість до умов постійної загрози фізичного знищення. Все це створило передумови для формування сучасного підходу до охорони культурних цінностей, який поєднує державну політику, громадську активність і міжнародну співпрацю.

З 2019 р. центральний орган виконавчої влади у сфері культури неодноразово зазнавав реорганізації, що супроводжувалося зміною політичних пріоритетів, втратою інституційної пам'яті та відсутністю послідовності у впровадженні реформ [5]. Часті структурні трансформації негативно вплинули на стабільність державної політики у сфері охорони культурної спадщини, ускладнили довгострокове планування та знизили ефективність міжвідомчої координації.

На сучасному етапі формування та реалізацію державної політики у сфері культури та охорони культурної спадщини здійснює Міністерство культури України.

За таких умов особливого значення набуває стратегічний підхід до охорони культурної спадщини, зокрема впровадження принципів її сталого розвитку. Саме тому 28 березня 2025 р. Кабінет Міністрів України ухвалив Стратегію розвитку культури на період до 2030 р. Разом зі Стратегією затверджено операційний план її реалізації на 2025–2027 рр. Зазначена Стратегія є документом середньострокового планування державної політики, що містить аналіз поточного стану справ у сфері культури, структурує та узагальнює основні проблеми, виклики і тенденції, на основі яких визначає цілі, пріоритети та завдання державної політики у сфері культури на період до 2030 р. [6].

У цьому документі представлено аналіз сучасних викликів та реальний стан різних галузей культури, таких як креативної індустрії, мистецтва, бібліотечної справи, мистецької освіти, а також культурної спадщини. Тут однією з ключових проблем визначено надмірну фрагментованість нормативно-правового регулювання у сфері культури та охорони культурної спадщини. Незважаючи на наявність базових законів, правове поле характеризується значною кількістю підзаконних актів, більшість із яких мають обмежене практичне застосування та не формують цілісної системи управління. Така нормативна перевантаженість ускладнює реалізацію державної політики, знижує ефективність правозастосування та перешкоджає інтеграції міжнародних стандартів у національне законодавство.

Незважаючи на те, що держава досі не має комплексного механізму оцінювання культурних втрат, завданих внаслідок військових (бойових) дій, було прийнято низку Постанов Кабінету Міністрів та наказів Міністерства культури України, які запровадили чіткий порядок фіксації та документування збитків, завданих об'єктам культурної спадщини внаслідок бойових дій. Це дозволило уніфікувати процес збору доказів, що є необхідною умовою для використання норм Гаазької конвенції 1954 р. та майбутніх позовів у міжнародних судах [7].

Також сьогодні, після змін, які були внесені Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей формування Державного реєстру нерухомих пам'яток України» [8], зазначається про можливість не внесення та вилучення з Реєстру пам'яток, які є:

- символікою комуністичного тоталітарного режиму;
- символікою російської імперської.

Ключовим поштовхом для цього став Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії» [9]. До цього багато

пам'ятників мали статус «пам'ятка історії» або «пам'ятка мистецтва», що юридично захищало їх від знесення. Тепер закон чітко каже: якщо об'єкт символізує російську імперську політику, він не може вважатися культурною спадщиною. Завдяки цьому протягом 2024 р. статус пам'ятки культурної спадщини місцевого значення втратили 215 пам'ятників, які були символами комуністичного тоталітарного режиму або російської імперської політики [10].

Хочемо відмітити, що в Стратегії розвитку щодо культурної спадщини не було згадувань про теж одну з ключових проблем сьогодні, а саме проблеми забудовників. Нові, часто висотні, об'єкти порушують масштаб, силует та панорами історичних міст. Це призводить до візуального спотворення справжніх пам'яток, нівелюючи їхнє архітектурне та історичне значення.

Забудовники нерідко отримують дозвільні документи або проводять роботи, ігноруючи встановлені містобудівні умови та обмеження (МУО), зокрема щодо висотності, щільності та стилістики фасаду в історичних ареалах. Проблеми також полягають у відсутності охоронного статусу будівель або їхнє руйнування під видом реконструкції.

Особливо ця проблема загострилась під час війни, коли після руйнування інфраструктури, житлового фонду та об'єктів культурної спадщини створюється величезний попит на швидке відновлення та нове будівництво. У таких умовах зростає ризик того, що в процесі реконструкції та відбудови зруйнованих міст пріоритет буде відданий швидкості, економічній доцільності та функціональності, а не збереженню історико-культурної цінності та автентичності міського середовища.

Як стверджує О. Олійник: «через незаконні забудови ми втрачаємо історію та справжнє обличчя наших міст» [11].

Говорячи про культурну спадщину сьогодні неможливо не торкнутися і теми цифровізації. Адже хоч цифровізація культурної спадщини і потребує залучення великої кількості коштів, це все ж таки дешевше, ніж повна реставрація будівлі [12]. В сьогоднішніх умовах це також безпечніший спосіб вкладення в збереження культурної спадщини, аніж реставрація, адже немає гарантій, що щойно реконструйована будівля не зазнає ушкодження від удару ракет.

Незважаючи на повільну та неузгоджену цифровізацію в Україні, брак національної стратегії, яка визначала б загальні завдання і межі щодо оцифрування культурної спадщини, наразі спостерігається поступовий розвиток цифрових ініціатив. Зокрема, 28 січня 2026 р. Кабінет Міністрів України ухвалив ініційовану Мінкульту постанову про запуск експериментального проєкту зі створення електронної системи «Державний реєстр нерухомих пам'яток України», який повинен дозволити перейти від паперового обліку до системного цифрового захисту нашої культурної спадщини [13].

Загалом у 2025–2026 рр. цифровізація культурної спадщини в Україні фокусується на створенні єдиного електронного реєстру Музейного фонду, 3D-скануванні пам'яток та захисті даних від руйнувань. Окрім державних органів, значну роль відіграють ініціативи, що цифровізують архіви, бібліотеки та об'єкти.

Основні громадські організації та ініціативи:

- «Креденс» (вебплатформа), яка об'єднує бібліотечні фонди та цифровізує культурну спадщину громад;
- Центри народної творчості та культурних дослідженнях, які працюють над фіксацією нематеріальної культурної спадщини;
- Громадські ініціативи та наукові установи, що активно залучені до процесу, працюючи спільно з місцевою владою для збереження пам'яток.

Відзначимо і значну роль іноземних організацій в умовах масштабних загроз для української культурної спадщини, яка сприяє не лише оцінці збитків і моніторингу об'єктів, а й практичній підтримці цифровізації, підготовці фахівців та розбудові системи захисту пам'яток.

Зокрема, ЮНЕСКО у партнерстві з ICOMOS та ICCROM реалізує низку програм з оцінки ризиків, навчання й цифрового документування культурної спадщини України, включно з

підвищенням кваліфікації місцевих фахівців у сфері оцінки пошкоджень та управління ризиками для пам'яток під час конфлікту.

7 листопада 2025 р. Україну обрано до складу Виконавчої Ради Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) на період 2025–2029 рр. [14]. Це є свідченням високого рівня міжнародної довіри та відкриває додаткові можливості для залучення міжнародної підтримки, зокрема у сфері захисту культури та освіти в умовах триваючої збройної агресії росії проти України.

Особливою перевагою сучасного етапу розвитку сфери охорони культурної спадщини вважаємо зростання громадянської зацікавленості та активності. Участь громадських організацій, волонтерських ініціатив, професійних спільнот і небайдужих громадян у фіксації втрат, протидії незаконній забудові та популяризації культурної спадщини свідчить про формування суспільного запиту на її збереження.

Висновки. Через динамічний характер бойових дій, регулярні пошкодження об'єктів культурної спадщини та систематичні зміни в управлінських і нормативних підходах, сьогодні ускладнена можливість надання вичерпної та остаточної оцінки реального стану культурної спадщини.

Водночас можна виокремити низку стійких проблем, до яких належать наслідки збройної агресії, знищення та пошкодження пам'яток, інституційна нестабільність, фрагментарність нормативно-правового регулювання, обмежені фінансові ресурси та повільне впровадження стратегічних рішень на національному рівні.

Разом із цим, в умовах війни спостерігається активізація процесів переосмислення ролі культурної спадщини як чинника національної ідентичності та державної стійкості. Позитивною тенденцією є зростання уваги до цифровізації об'єктів культурної спадщини, розвитку електронних реєстрів, документування руйнувань та інтеграції українських практик у міжнародні програми охорони культурних цінностей.

У зв'язку з ухваленням Стратегії розвитку культури до 2030 р., яка окреслює базові пріоритети та операційні кроки у сфері охорони культурної спадщини, у подальшому доцільно приділяти більшу увагу подальшому розвитку цієї сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чегусова З. Культурна спадщина України: до питання дослідження її стану в контексті наслідків військового вторгнення. *Народна творчість та етнологія*. 2022. №2 (394). С. 88–94. DOI: <https://doi.org/10.15407/nte2022.02.088>
2. Міністерство культури та інформаційної політики України. У 2025 році росіяни пошкодили 307 пам'яток та 261 об'єкт культурної інфраструктури України. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-2025-roczy-rosiyany-poshkodyly-307-pamyatok-ta-261-obyekt-kulturnoi-infrastruktury-ukrayiny/> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу. Закон України від 21 серпня 2025 р. № 4579-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Всесвітня спадщина ЮНЕСКО під атакою: росіяни пошкодили об'єкти Національного заповідника «Києво-Печерська лавра». Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/vsesvitnia-spadshchyna-iunesko-pid-atakoiu-rosiiany-poshkodyly-obiekty-natsionalnoho-zapovidnyka-kyievo-pecherska-lavra> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Задорожний В.П. Стратегічні чинники державної політики у сфері культури. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Полтава, 05 червня 2025 р.: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 362–363. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/19910/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%20362-363.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
6. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 березня 2025 р. № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 берез. 2022 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей формування Державного реєстру нерухомих пам'яток України. Закон України від 3 травня 2023 р. №3097-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3097-20#n7> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії. Закон України від 21 березня 2023 р. № 3005-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-IX> (дата звернення: 10.01.2026).

10. Міністерство культури України. У 2024 році 215 символів тоталітарного режиму та російської імперської політики втратили статус пам'ятки культурної спадщини. URL: <https://mincult.gov.ua/news/u-2024-rocz-215-symvoliv-totalitarnogo-rezhymu-ta-rosijskoyi-imperskoyi-polityky-vtratyly-status-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny/> (дата звернення: 10.01.2026).
11. Копійко В. (Луцька В.). Візія для Києва: як врегулювати забудову в столиці – розповідають експерти, депутати, активісти. *Хмарочос*. 2020, 1 липня. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2020/07/01/viziya-dlya-kyieva-yak-vregulyuvaty-zabudovu-v-stolytsi-rozpovidayut-eksperty-deputaty-aktyvisty/> (дата звернення: 10.01.2026).
12. Надрага В.М. Цифровізація культурної спадщини: проблеми та вирішення в контексті публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.19>. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/3693> (дата звернення: 10.01.2026).
13. Кабінет Міністрів України. Цифровізуємо культуру: Уряд схвалив постанову щодо запровадження електронної системи «Державний реєстр нерухомих пам'яток України». 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizuiemo-kulturu-uradi-skhvalyv-postanovu-shchodo-zaprovadzhennia-elektronnoi-systemy-derzhavnyi-reiestr-nerukhomykh-pamiatok-ukrainy> (дата звернення: 10.01.2026).
14. Кабінет Міністрів України. Коментар МЗС щодо обрання України до Виконавчої ради ЮНЕСКО на період 2025–2029 років. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/komentar-mzs-shchodo-obrannia-ukrainy-do-vykonavchoi-rady-iunesko-na-period-2025-2029-rokiv> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES

1. Chehusova, Z. (2022). *Kulturna spadshchyna Ukrainy: do pytannia doslidzhennia yii stanu v konteksti naslidkiv viiskovoho vtorhennia* [Cultural Heritage of Ukraine: on the issue of studying its condition in the context of the consequences of military invasion]. *Narodna tvorchist ta etnolohiia – Folk Creativity and Ethnology*, 2(394), 88–94 DOI: <https://doi.org/10.15407/nte2022.02.088> [in Ukrainian].
2. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2025). U 2025 rotsi rosiiani poshkodyly 307 pamiatok ta 261 ob'ekt kulturnoi infrastruktury Ukrainy [In 2025, the Russians damaged 307 monuments and 261 objects of cultural infrastructure of Ukraine]. *mincult.gov.ua*. Retrieved from <https://mincult.gov.ua/news/u-2025-rocz-rosiiany-poshkodyly-307-pamyatok-ta-261-obyekt-kulturnoyi-infrastruktury-ukrayiny/> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (Pro zasady derzhavnoi polityky natsionalnoi pamiaty Ukrainskoho narodu [On the principles of the state policy of the national memory of the Ukrainian people: Law №4579-IX from August 21, 2025]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4579-20#Text> [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Vsesvitnia spadshchyna YuNESKO pid atakoiu: rosiiani poshkodyly ob'ekty Natsionalnoho zapovidnyka "Kyievo-Pecherska lavra" [UNESCO World Heritage under attack: Russians damaged objects of the National Reserve "Kyiv-Pechersk Lavra"]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/en/news/vsesvitnia-spadshchyna-iunesko-pid-atakoiu-rosiiany-poshkodyly-ob'ekty-natsionalnoho-zapovidnyka-kyievo-pecherska-lavra> [in Ukrainian].
5. Zadorozhnyi, V. P. (2025). Stratehichni chynnyky derzhavnoi polityky u sferi kultury [Strategic factors of state policy in the sphere of culture]. In *Stalyi rozvytok: vyklyky ta zahrozy v umovakh suchasnykh realii: Proceedings of the III International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 362–363). Poltava: Yuri Kondratyuk National University. Retrieved from https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/19910/1/Zbirnyk_2025_final_362-363.pdf [in Ukrainian].
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku kultury v Ukraini na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of Culture in Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027] (Order №293-r). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia shkody ta zbytkiv, zavdanykh Ukraini vnaslidok zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii [On approval of the Procedure for determining the harm and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation] (Resolution №326). *Ofitsiiny visnyk Ukrainy*, 26, 1383. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti formuvannia Derzhavnoho reiestru nerukhomykh pamiatok Ukrainy [On amendments to some laws of Ukraine regarding the features of the formation of the State Register of Immovable Monuments of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 73, Art. 256. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3097-20#n7> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Pro zasudzhennia ta zaboronu propahandy rosiiskoi imperskoi polityky v Ukraini i dekolonizatsiiu toponimii [On the condemnation and prohibition of the propaganda of Russian imperial policy in Ukraine and the decolonization of toponymy] (Law №3005-IX). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-IX> [in Ukrainian].
10. Ministry of Culture of Ukraine. (2024). U 2024 rotsi 215 symvoliv totalitarnoho rezhymu ta rosiiskoi imperskoi polityky vtratyly status pamiatky kulturnoi spadshchyny [In 2024, 215 symbols of the totalitarian regime and Russian imperial policy lost the status of cultural heritage monuments]. *mincult.gov.ua*. Retrieved from <https://mincult.gov.ua/news/u-2024-rocz-215-symvoliv-totalitarnogo-rezhymu-ta-rosijskoyi-imperskoyi-polityky-vtratyly-status-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny/> [in Ukrainian].

11. Kopiiko, V. (Lutska, V.). (2020, July 1). Viziia dlia Kyieva: yak vrehuliuvaty zabudovu v stolytsi – rozpovidaiut eksperty, deputatky, aktyvisty. Khmarochos [Vision for Kyiv: how to regulate building in the capital - experts, deputies, activists tell. Skyscraper]. *hmarochos.kiev.ua*. Retrieved from <https://hmarochos.kiev.ua/2020/07/01/viziya-dlya-kyieva-yak-vregulyuvaty-zabudovu-v-stolytsi-rozpovidaiut-eksperty-deputatky-aktyvisty/> [in Ukrainian].
12. Nadraga, V.M. (2024). Tsyfrovizatsiia kulturnoi spadshchyny: problemy ta vyrishennia v konteksti publichnoho upravlinnia [Digitalization of cultural heritage: problems and solutions in the context of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok - State administration: improvement and development*, 5, 18. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.19> [in Ukrainian].
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Tsyfrovizuiemo kulturu: Uriad skhvalyv postanovu shchodo zaprovadzhennia elektronnoi systemy "Derzhavnyi reiestr nerukhomykh pamiatok Ukrainy" [Digitalizing culture: The Government approved a resolution on the introduction of the electronic system "State Register of Immovable Monuments of Ukraine"]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizuiemo-kulturu-uriad-skhvalyv-postanovu-shchodo-zaprovadzhennia-elektronnoi-systemy-derzhavnyi-reiestr-nerukhomykh-pamiatok-ukrainy> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Komentar MZS shchodo obrannia Ukrainy do Vykonavchoi rady YuNESKO na period 2025–2029 rokiv [Comment of the Ministry of Foreign Affairs on the election of Ukraine to the UNESCO Executive Board for the period 2025–2029]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/komentar-mzs-shchodo-obrannia-ukrainy-do-vykonavchoi-rady-iunesko-na-period-2025-2029-rokiv> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (12.01.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (16.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 327:35

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-104-112>

Черніков Владислав, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Chernikov Vladislav, Postgraduate student at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3176-9230>

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИРУ ТА БЕЗПЕКИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

KEY ISSUES IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS IN THE SPHERE OF PEACE AND SECURITY: A PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

Анотація. У статті здійснено системний аналіз основних проблем розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки з урахуванням державно-управлінського аспекту. Зазначено, що розвиток міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки відбувається в умовах глибокої системної трансформації світового порядку. Основною проблемою залишається фрагментація міжнародної системи безпеки, зумовлена посиленням геополітичної конкуренції, зниженням рівня довіри між державами та домінуванням вузьконаціональних інтересів над принципами колективної відповідальності. Це істотно ускладнює досягнення консенсусу щодо врегулювання конфліктів і знижує ефективність традиційних дипломатичних та багатосторонніх механізмів.

Водночас характер загроз миру та безпеці зазнав суттєвих змін, що виходять за межі класичного міждержавного військового протистояння. Гібридні, кібернетичні та інформаційні загрози, а також використання новітніх технологій, включно зі штучним інтелектом, формують нові вектори нестабільності та ставлять під сумнів здатність чинних міжнародно-правових норм адекватно реагувати на такі виклики. Відсутність універсально визнаних правил і механізмів контролю у цих сферах створює додаткові ризики ескалації конфліктів і підриває основи міжнародної безпеки.

Суттєвою проблемою залишається й інституційна криза глобальної архітектури безпеки. Міжнародні організації, насамперед, Організація Об'єднаних Націй, часто демонструють обмежену спроможність оперативно та ефективно реагувати на нові загрози, що стимулює наукові й політичні дискусії щодо необхідності їх реформування, оновлення мандатів та посилення багатосторонніх форматів співпраці. У цьому контексті зростає значення ініціатив, спрямованих на модернізацію глобального управління, зокрема таких, як «Пакт заради майбутнього», які відображають прагнення адаптувати систему колективної безпеки до реалій XXI ст.

Проблеми розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки мають комплексний і взаємопов'язаний характер, поєднуючи геополітичні, технологічні та інституційні виміри. Їх подолання потребує не лише оновлення міжнародно-правових норм і реформування глобальних безпекових інституцій, а й формування нової культури міжнародної взаємодії, заснованої на принципах багатосторонності, відповідальності та спільного реагування на глобальні виклики.

Ключові слова: публічне управління, міжнародні відносини, забезпечення миру та безпеки, національна безпека, глобальна безпека, міжнародна безпека, міжнародні безпекові організації, ООН.

*Corresponding author



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

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

Abstract. This article provides a systemic analysis of the primary issues underlying the development of international relations in the sphere of peace and security, with a specific focus on the public administration dimension. It is noted that the evolution of international relations in this field is occurring amidst a profound systemic transformation of the global order. The central challenge remains the fragmentation of the international security system, driven by intensifying geopolitical competition, a decline in interstate trust, and the dominance of narrow national interests over the principles of collective responsibility. This significantly complicates achieving consensus in conflict resolution and diminishes the efficacy of traditional diplomatic and multilateral mechanisms.

Furthermore, the nature of threats to peace and security has shifted beyond classical interstate military confrontation. Hybrid, cyber, and information threats, alongside the deployment of emerging technologies – including Artificial Intelligence – shape new vectors of instability and challenge the capacity of existing international legal norms to respond adequately. The absence of universally recognized rules and control mechanisms in these domains creates additional risks of conflict escalation and undermines the foundations of international security.

The institutional crisis of the global security architecture remains a significant hurdle. International organizations, most notably the United Nations, frequently demonstrate a limited capacity to respond promptly and effectively to emerging threats. This has stimulated academic and political discourse regarding the necessity of reform, the updating of mandates, and the strengthening of multilateral cooperation formats. In this context, initiatives aimed at modernizing global governance, such as the «Pact for the Future», gain importance as they reflect a commitment to adapting the collective security system to 21st-century realities.

The issues hindering the development of international relations in peace and security are complex and interconnected, spanning geopolitical, technological, and institutional dimensions. Overcoming these challenges requires not only the updating of international legal norms and the restructuring of global security institutions but also the cultivation of a new culture of international interaction based on multilateralism, accountability, and a unified response to global challenges.

Keywords: public administration, international relations, peace and security maintenance, national security, global security, international security, international security organizations, UN.

Постановка проблеми. Сучасна система міжнародних відносин перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої зростанням геополітичної нестабільності, посиленням міждержавних і внутрішньодержавних конфліктів, а також розмиванням усталених механізмів колективної безпеки. Відхід від принципів міжнародного права, поширення практик силового тиску та асиметричних загроз істотно ускладнюють забезпечення сталого миру на глобальному й регіональному рівнях. У цих умовах питання ефективності міжнародної взаємодії у сфері миру та безпеки набувають особливої наукової й практичної значущості.

Додатковим чинником є еволюція характеру загроз, які дедалі частіше мають гібридний, транскордонний і нелінійний характер. Кібербезпека, інформаційні впливи, тероризм, енергетична та продовольча безпека, а також наслідки кліматичних змін істотно розширюють традиційне розуміння безпеки та потребують переосмислення ролі міжнародних організацій, союзів і форматів багатосторонньої дипломатії. Водночас спостерігається зниження довіри між державами та зростання конкуренції між центрами сили, що ускладнює досягнення консенсусу щодо спільних рішень.

Особливої ваги набуває проблема адаптації існуючих інститутів глобального управління до нових реалій, оскільки їхня інституційна інерція не завжди відповідає динаміці сучасних викликів. Переосмислення підходів до миротворчої діяльності, превентивної дипломатії та кризового реагування стає необхідною умовою збереження міжнародної стабільності. У цьому контексті аналіз ключових проблем розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки створює наукове підґрунтя для формування більш ефективних моделей міжнародної взаємодії та посилення спроможності світової спільноти протидіяти сучасним загрозам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки ведуться представниками різних гуманітарних та соціально-політичних наук, включно з політологією, правознавством, економікою та соціологією. У вітчизняній науковій літературі значний внесок зробили Н. Волоснікова, С. Климова та В. Яцина, які досліджують сучасні виклики зовнішньої політики України та трансформацію безпекових стратегій у глобальному контексті, підкреслюючи важливість адаптації національних управлінських механізмів до міжнародних безпекових стандартів. У дослідженні А. Нікітіна розглядається взаємозв'язок міжнародної та національної безпеки, визначаючи роль інститутів державного управління у формуванні політики безпеки в умовах російсько-української війни. Ю. Тукаленко у своїй публікації аналізує трансформацію міжнародних безпекових інституцій та виклики нового світового порядку, що важливо для розуміння механізмів колективної безпеки і ролі держав у багатосторонніх форматах. Є. Тихомирова акцентує увагу на стратегічному значенні управлінських підходів до протидії інформаційним загрозам як складовій сучасної системи міжнародних відносин.

Серед міжнародних дослідників Такуто Сакамото у статті «Концепції загроз у дискурсі глобальної безпеки: аналіз протоколів виступів Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй, 1990–2019 рр.» аналізує, як формування загроз у промовах Ради Безпеки ООН впливає на формування міжнародних безпекових політик і державні стратегії.

Разом із тим в українській науці питання безпеки в сучасних умовах глобальної нестабільності та ролі державних управлінських стратегій у забезпеченні міжнародного миру та безпеки все ще недостатньо висвітлені у порівнянні з традиційними політологічними або правознавчими підходами, що визначає потребу подальших міждисциплінарних досліджень у сфері державного управління й міжнародної безпеки.

Метою статті є системний аналіз основних проблем розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки з урахуванням державно-управлінського аспекту.

Виклад основного матеріалу. У сучасному глобальному середовищі міжнародні відносини у сфері забезпечення миру та безпеки характеризуються складною системою викликів і протиріч, що істотно впливають на спроможність світової спільноти ефективно реагувати на конфлікти, запобігати насильству та забезпечувати стабільність. Ці проблеми не тільки підтримують напругу у міжнародних відносинах, але й демонструють глибоку потребу в науковому переосмисленні, реформуванні міжнародних інституцій та розробленні нових механізмів колективної безпеки.

Однією з ключових проблем є обмежена ефективність механізмів багатостороннього врегулювання, зокрема діяльності Ради Безпеки ООН. У наукових і політичних дискурсах давно фіксується, що структурні недоліки Ради Безпеки ООН суттєво знижують її здатність до ефективного багатостороннього врегулювання криз, що загрожують міжнародному миру та безпеці. Ці виклики мають глибоке сучасне значення, особливо в умовах відновлення масштабних міжнародних конфліктів та загострення геополітичної конкуренції.

Перш за все, право вето постійних членів Ради Безпеки (Китай, Франція, росія, Сполучене Королівство та США) виступає одночасно і стабілізуючим, і стримувальним механізмом. У Статуті ООН (ст. 27) закріплено, що рішення Ради Безпеки у ключових питаннях потребують одностайності постійних членів для набрання чинності. Це формально гарантує уникнення односторонніх рішень, але на практиці означає, що один із постійних членів може заблокувати будь-яку резолюцію, яка суперечить його національним інтересам. Така конструкція значною мірою гальмує здатність Ради діяти у кризових ситуаціях та приймати рішення, що потребують швидкого міжнародного втручання чи санкційного тиску [1].

Ця проблема набуває особливої гостроти у випадках, коли одна з постійних держав є безпосередньо зацікавленою стороною в конфлікті. Наукові дослідження, зокрема комплексний огляд впливу права вето на резолюції, пов'язані з конфліктами у період 1990–2022 рр., вказують на те, що саме зловживання вето може блокувати або суттєво обмежувати реагування міжнародної спільноти навіть на серйозні загрози міжнародному миру [2]. Зокрема, право вето часто

застосовувалося у справах, пов'язаних з гуманітарними кризами або порушеннями суверенітету, що призводило до тривалих політичних тупиків та фрагментарних, неповноцінних рішень.

У науковій літературі ця складність інституційної структури характеризується як системна криза ефективності Ради Безпеки, яка загострилася внаслідок сучасних конфліктів – зокрема, повномасштабної війни росії проти України. Дослідники підкреслюють, що відсутність оперативної реакції на агресивні дії держави-постійного члена Ради Безпеки не лише підриває здатність ООН діяти як глобальний арбітр миру, а й загрожує загальній довірі до міжнародних механізмів безпеки [3].

Крім того, постійне блокування резолюцій із вимогами припинення агресії або запровадження санкцій значно ускладнює роботу миротворчих місій та політику превентивного реагування, оскільки інструменти Ради Безпеки без ухвалення відповідних рішень не можуть бути ефективно задіяні. Це створює ситуацію, в якій міжнародне співтовариство формально визнає загрози, але не має змоги через Радбез ООН узгоджено долати їх.

Критика таких інституційних обмежень має не лише академічний характер, а й відлуння у виступах лідерів держав. Наприклад, політичні актори та аналітики називають право вето «правом смерті», яке дозволяє державам-постійним членам підривати діяльність Ради Безпеки навіть під час очевидних порушень міжнародного права [4]. Така оцінка підсилює дискусії про необхідність реформування інституцій ООН для досягнення більшої збалансованості та справедливості при ухваленні рішень, здатних реально впливати на ситуацію з миром і безпекою.

Наступна проблема – геополітична конкуренція та стратегічне протистояння великих держав. У сучасних міжнародних відносинах геополітична конкуренція великих держав і стратегічне протистояння виступають одними з центральних чинників, що сприяють дефрагментації міжнародної системи безпеки і одночасно ускладнюють процеси мирного врегулювання конфліктів. Це явище має як теоретичні підстави, так і емпіричні прояви в поточних геополітичних розкладах, що істотно впливають на можливості багатосторонньої співпраці.

Геополітична конкуренція, яка описується в сучасній літературі як стратегічне суперництво між державами, що мають значний вплив у міжнародній системі, включає не тільки традиційні військові засоби, але й економічні, технологічні та дипломатичні інструменти, спрямовані на розширення впливу і забезпечення національних інтересів. Велика частина сучасних досліджень відзначає, що таке суперництво дедалі ширше виходить за межі прямого конфлікту і проявляється через складні механізми альянсів, економічного тиску, кібер- та інформаційного впливу [5].

Одним із наслідків цього є відсутність загального консенсусу щодо пріоритетів мирного врегулювання. У міжнародній безпековій архітектурі різні великі держави декларують різні бачення пріоритетів та методів політичного врегулювання. Наприклад, зовнішня політика США, Китаю, росії та інших глобальних акторів визначається не лише універсальними принципами, а й чітко окресленими національними пріоритетами, що часто суперечать одне одному в питаннях контролю над регіональними конфліктами, нейтралітету третіх держав або ролі міжнародних інституцій у врегулюванні криз [6]. Такий стан справ перетворює дипломатичні ініціативи на предмет торгу та балансування між суперечливими інтересами, що суттєво ускладнює формування єдиної міжнародної відповіді на конфлікти.

Цей феномен є очевидним і в регіональних конфліктах, де зовнішні великі держави стають не лише спостерігачами, але й активними суб'єктами впливу. Їхні дії – від постачання озброєнь і економічної підтримки до політичних та стратегічних альянсів – часто продовжують або навіть посилюють конфліктну динаміку. Такі зовнішні втручання не завжди спрямовані на досягнення швидкого та мирного врегулювання; замість цього вони можуть служити логіці стратегічного суперництва великих держав, у рамках якого регіональні кризи використовуються як арена для демонстрації впливу. Цей процес, за даними досліджень сучасних геополітичних конфліктів, сприяє затягуванню конфліктів, глибокій фрагментації безпекових структур і ослабленню багатостороннього врегулювання [7].

У теоретичному контексті такі тенденції відповідають положенням політичного реалізму і неореалізму, що підкреслюють, наскільки національні інтереси і баланс сил визначають поведінку

великих держав навіть у мирний час. За цими підходами, держави прагнуть максимізувати свою безпеку за рахунок інших, що створює суперечності між співробітництвом та конкуренцією в міжнародній системі. Ці теоретичні рамки пояснюють, чому дипломатичні ініціативи нерідко стають менш результативними: велика частина міжнародних акторів визначає свою поведінку через призму стратегічного інтересу, а не колективної безпеки.

Сучасні геополітичні розклади також вказують на те, що епоха жорсткої однополярності, яка певною мірою характеризувала пост-холодно-воєнний період, поступово трансформується у складнішу систему багатополарності, де кілька держав борються за лідерство, не досягаючи сталого консенсусу щодо глобальної безпекової архітектури [6]. Це, у свою чергу, призводить до фрагментації норм і процедур багатостороннього врегулювання, оскільки кожний потужний учасник намагається захистити власні позиції чи підтримати союзників за межами універсальних міжнародних механізмів.

На практиці подібна ситуація проявляється в різних регіонах світу, де суперництво великих держав стає одним з каталізаторів тривалих конфліктів. Наприклад, в Азіатсько-Пасифічному регіоні конкуренція між США та Китаєм за стратегічну домінацію впливає на політику низки держав цього регіону, що ускладнює створення стабільних механізмів регіональної безпеки та співробітництва. Подібні політичні та стратегічні динаміки також простежуються у Європі, на Близькому Сході та в інших частинах світу, де зовнішні впливи і переформатування альянсів впливають на тривалість конфліктів та здатність до їх мирного врегулювання.

Сучасні міжнародні миротворчі операції стикаються з серйозними структурними, операційними та безпековими проблемами, що значно обмежують їхню здатність запобігати ескалації конфліктів та захищати як мирні процеси, так і самих миротворців. Ідеться не лише про традиційні конфлікти між державами, а й про гнучкі, динамічні збройні сутички та регіональні війни, які змінюють природу й зміст миротворення як інструменту міжнародної політики [8].

Однією з ключових складностей є те, що традиційні принципи миротворчих операцій, такі як згода сторін конфлікту, нейтралітет і використання сили лише для самозахисту, дедалі частіше виявляються недостатніми для сучасних викликів. За останні десятиліття конфліктні зони значно ускладнилися: нерегулярні збройні формування, гібридні тактики, відсутність чіткої лінії фронту та активна участь зовнішніх акторів змінюють умови, в яких миротворці мають діяти. Згідно з аналізом фахівців, мандати ООН щодо проведення миротворчих операцій за останні 20 років практично не змінилися і залишаються прив'язаними до попередніх концептуальних рамок, що обмежує їхню адаптивність до нових конфліктних середовищ [9]. Такий консерватизм мандатів ускладнює розгортання багатопрофільних миротворчих місій, що включають заходи не тільки з підтримки перемир'я, але й з безпеки, стабілізації та політичного примирення сторін.

Крім ризиків для самих миротворців, сучасні конфлікти змушують миротворчі місії адаптуватися до нестандартних вимог щодо військової, політичної й гуманітарної складових. Часто місії повинні поєднувати традиційні спостережні функції з патрулюванням, розмінуванням, евакуацією цивільного населення, наданням гуманітарної допомоги та координацією з численними державними й неурядовими структурами. Така багатфункціональність значно ускладнює планування, вимагає додаткових ресурсів та призводить до логістичних і командних викликів, які перевищують рамки традиційних миротворчих операцій.

Наукові джерела підкреслюють, що без належного перегляду мандатів миротворчих місій, їхнього фінансування та інтеграції з регіональними механізмами безпеки ефективність таких операцій може залишатися низькою. Новітні конфлікти не тільки змінюють характер бойових дій, а й ставлять під сумнів здатність міжнародних інструментів безпеки захищати гуманітарні принципи та стабілізувати ситуацію на місцях. В умовах, коли миротворчі місії можуть працювати під загрозою обстрілів чи політичного тиску з боку сторін конфлікту, потрібні структурні інновації та адаптивні стратегії для того, щоб забезпечувати як безпеку миротворцям, так і досягнення фундаментальних цілей миротворення.

У сучасних міжнародних відносинах загрози безпеці істотно змінилися: вони вже не обмежуються традиційним військовим протистоянням між державами, а включають гібридні, кібернетичні та інформаційні компоненти, що суттєво розширюють спектр викликів для колективної безпеки. Під гібридними загрозами розуміють складні, поєднані дії, які включають не лише військову силу, а й інформаційні впливи, кібератаки, економічні заходи та інші засоби тиску, спрямовані на підрив стабільності держав та міжнародних інститутів безпеки. Вони створюють так звану «сіру зону» між миром і війною, де традиційні правові механізми міжнародного права часто не можуть бути ефективно застосовані.

Однією з ключових тенденцій є поширення кіберзагроз, які стають центральною складовою сучасних конфліктів. Кібербезпека сьогодні розглядається як невід'ємна частина міжнародного співробітництва у сфері безпеки, оскільки кібератаки можуть мати руйнівні наслідки для критичної інфраструктури, державного управління та соціальної стабільності [10]. Такі атаки здійснюються як державними, так і недержавними акторами, і часто важко встановити чітку відповідальність за них, що створює додаткові правові й практичні складнощі для міжнародної відповіді.

Глобальна цифровізація сприяє розповсюдженню інформаційних операцій і маніпуляцій, що включають цілеспрямоване впливання на суспільну думку, політичні процеси та поведінку громадян через дезінформацію, фейкові новини та інші форми інформаційного тиску. У рамках гібридних загроз ця діяльність часто використовується для створення розбіжностей, послаблення довіри до інститутів державної влади та впливу на внутрішні політичні процеси інших країн.

Іншою важливою тенденцією є використання штучного інтелекту (ШІ) у контексті безпеки, яке відкриває нові можливості для обробки даних, автоматизації рішень та прогнозування поведінки противника, але водночас породжує нові ризики. ШІ вже застосовується у кіберопераціях, створенні «глибоких підробок» та автоматизованих атаках, що ускладнює ідентифікацію джерел загроз і механізмів їхнього впливу. Такий розвиток технологій загострює питання відповідальності за дії автономних систем, особливо коли такі системи можуть приймати рішення, що впливають на життя людей, без безпосереднього людського контролю.

Міжнародно-правові норми наразі не завжди адекватно регулюють ці нові форми загроз. Наприклад, Женевські конвенції та інші норми міжнародного гуманітарного права були створені до ери цифрових технологій і автономних систем, і їхня адаптація до сучасних умов відбувається повільно, що породжує розрив між швидкістю технологічних змін і здатністю права реагувати на них. У відповідь на це міжнародна спільнота ініціює розроблення нових правових рамок, угод і декларацій, спрямованих на встановлення стандартів відповідального використання ШІ у військових і цивільних сферах, а також на уніфікацію підходів до захисту кіберпростору та інформаційної безпеки. Наприклад, Рамкова конвенція Ради Європи про штучний інтелект [11], підписана більш ніж 50 країнами, має на меті забезпечити, щоб розвиток і застосування ШІ відповідали фундаментальним правам людини, демократії та верховенству права.

Гуманітарні наслідки конфліктів і недоліки системи медіації також підкреслюють проблеми глобального забезпечення миру. Відсутність політичної волі до активного мирного діалогу та зростання гуманітарних потреб, зокрема в конфліктних регіонах Африки, Близького Сходу та Європи, демонструють, що міжнародні інституції не завжди здатні своєчасно мобілізувати ресурси для захисту цивільного населення і підтримки стабільності [12].

У сучасних наукових і політичних дискусіях питання реформування глобальних безпекових інституцій розглядається як один із центральних напрямів для підвищення спроможності міжнародної системи адекватно реагувати на складні виклики XXI ст. Існуючі моделі міжнародної безпеки, створені в середині XX ст. в післявоєнний період, дедалі частіше сприймаються як недостатньо гнучкі й обмежені для ефективного подолання сучасних загроз – від затяжних

регіональних конфліктів до транснаціональних невійськових викликів, таких як зміна клімату, торгівля зброєю та технологічні ризики. Це стимулює наукову й практичну дискусію щодо оновлення ролі Організації Об'єднаних Націй та системи колективної безпеки в цілому.

Одним із ключових аспектів цих дискусій є реформа Ради Безпеки ООН, яка традиційно відіграє центральну роль у підтриманні міжнародного миру і безпеки, але стикається зі значними критиками щодо своєї структури, представництва та операційної ефективності. Низка досліджень демонструє, що нинішня архітектура Ради Безпеки не відповідає сучасному геополітичному ландшафту: значна частина членів Організації Об'єднаних Націй, зокрема великі регіони, такі як Африка або Латинська Америка, недостатньо представлені серед постійних членів із правом вето, що ставить під сумнів демократичність і легітимність прийняття рішень на глобальному рівні [13]. З цієї причини питання розширення складу Ради та її процедурного вдосконалення обговорюються як на міжурядовому рівні, так і в межах наукових публікацій.

Один із найважливіших сучасних кроків у бік трансформації глобальної системи безпеки було офіційно закріплено на Саміті майбутнього в 2024 р., де країни-члени ООН ухвалили План дій «Пакт заради майбутнього» – широкий міжнародний документ, спрямований на оновлення мультипартитної системи міжнародного співробітництва. Цей документ не лише підтверджує прихильність принципам міжнародного права та багатосторонності, але і містить конкретні зобов'язання щодо реформи Ради Безпеки для того, щоб вона стала більш репрезентативною, інклюзивною, прозорою й ефективною. В Плані містяться дії з оновлення механізмів прийняття рішень, зміцнення зв'язків між Генеральною Асамблеєю та Радою Безпеки та адаптації до нових викликів міжнародної безпеки [14].

Пакт заради майбутнього [14] у своїй суті також виокремлює необхідність інтегрованого підходу до глобального управління, який дозволив би долати фрагментацію та посилювати здатність міжнародних інституцій узгоджено відповісти на складні багатовимірні загрози. Акцент робиться не лише на реформу окремих органів, але й на системне зміцнення мультисторонньої співпраці в межах ООН у поєднанні з регіональними організаціями, нерегульованими суб'єктами та різними стейкхолдерами, включно з представниками громадянського суспільства та приватного сектору.

Наукові та політичні дискусії також підкреслюють, що реформа глобальних безпекових інституцій повинна передбачати урахування сучасних транснаціональних загроз – від кібератак і широкомасштабної дезінформації до розвитку автономних озброєнь та технологій штучного інтелекту, які виходять за межі традиційного військового протистояння. Там, де традиційні механізми безпеки можуть опинитися безпорадними перед новітніми ризиками, актуалізується потреба в адаптації мандатів, процедур моніторингу та механізмів реагування. Це включає модернізацію норм міжнародного права, розроблення нових стандартів поведінки у цифровому просторі, створення більш ефективних механізмів розслідування й забезпечення відповідальності за злочини в кіберпросторі, а також узгодження політик щодо автоматизованих систем і озброєнь, що можуть діяти без прямого людського контролю.

З огляду на ці тенденції, питання реформування не обмежується технічними змінами в структурі або процедурі прийняття рішень, а виходить на рівень трансформації самої концепції міжнародної безпеки. Йдеться про побудову такої архітектури, яка могла б не лише реагувати на конфлікти, але й активно передбачати та запобігати їм, використовуючи комплекс інструментів, включно з превентивною дипломатією, міжурядовою співпрацею, зміцненням норм і прав людини, а також механізмами включення регіональних організацій у миробудівні процеси.

Висновки. Узагальнення сучасних наукових підходів і практик свідчить, що розвиток міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки відбувається в умовах глибокої системної трансформації світового порядку. Основною проблемою залишається фрагментація міжнародної системи безпеки, зумовлена посиленням геополітичної конкуренції, зниженням рівня довіри між державами та домінуванням вузьконаціональних інтересів над принципами колективної

відповідальності. Це істотно ускладнює досягнення консенсусу щодо врегулювання конфліктів і знижує ефективність традиційних дипломатичних та багатосторонніх механізмів.

Водночас характер загроз миру та безпеці зазнав суттєвих змін, що виходять за межі класичного міждержавного військового протистояння. Гібридні, кібернетичні та інформаційні загрози, а також використання новітніх технологій, включно зі штучним інтелектом, формують нові вектори нестабільності та ставлять під сумнів здатність чинних міжнародно-правових норм адекватно реагувати на такі виклики. Відсутність універсально визнаних правил і механізмів контролю у цих сферах створює додаткові ризики ескалації конфліктів і підриває основи міжнародної безпеки.

Суттєвою проблемою залишається й інституційна криза глобальної архітектури безпеки. Міжнародні організації, насамперед, Організація Об'єднаних Націй, часто демонструють обмежену спроможність оперативно та ефективно реагувати на нові загрози, що стимулює наукові й політичні дискусії щодо необхідності їх реформування, оновлення мандатів та посилення багатосторонніх форматів співпраці. У цьому контексті зростає значення ініціатив, спрямованих на модернізацію глобального управління, зокрема таких, як «Пакт заради майбутнього», які відображають прагнення адаптувати систему колективної безпеки до реалій XXI ст.

Загалом, основні проблеми розвитку міжнародних відносин у сфері забезпечення миру та безпеки мають комплексний і взаємопов'язаний характер, поєднуючи геополітичні, технологічні та інституційні виміри. Їх подолання потребує не лише оновлення міжнародно-правових норм і реформування глобальних безпекових інституцій, а й формування нової культури міжнародної взаємодії, заснованої на принципах багатосторонності, відповідальності та спільного реагування на глобальні виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ничипоренко Г.В. Право Вето членів ради безпеки ООН як інструмент блокування діяльності ООН. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 80. Частина 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.2.56>
2. Melita Waikhom. The United Nations Security Council veto and its impact on conflict-related resolutions (1990–2022). *International Education and Research Journal (IERJ)*. 2025. № 11(09). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17347466>
3. Яблонський В.М., Караваєв В.С. Криза ефективності Ради безпеки ООН в умовах російсько-української війни. *Геополітичні пріоритети України. Збірник наукових праць*. 2025. № 35 (2). С. 65–76. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).65-76](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).65-76)
4. Виступ Президента України на засіданні Ради Безпеки ООН. URL: <https://www.president.gov.ua/news/vistup-prezidenta-ukrayini-na-zasidanni-radi-bezpeki-oon-74121?utm.com> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Fong B.C.H., Ja Ian C. (Eds.). *The Routledge Handbook of Great Power Competition* (1st ed.). Routledge, 2024. <https://doi.org/10.4324/9781003340997>
6. Коротков Д. Міжнародна система: геополітична конкуренція «великих держав». *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. № 16(2). С. 196–204. DOI: <https://doi.org/10.15421/352460>
7. Жеребятнікова І.В., Кравченко О.В., Горбачов А.В. Геополітичні конфлікти: аналіз впливу на трансформацію міжнародних відносин. *Міжнародні та політичні дослідження*. 2025. № 39. С. 187–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2025.39.1>
8. Іващенко А.М. Особливості міжнародних операцій з підтримання миру і безпеки в умовах сучасних воєнних конфліктів. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2020. № 3(70). URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/223655/223898> (дата звернення: 12.01.2026).
9. UN peacekeepers in Lebanon say Israeli forces are increasingly harassing them. URL: <https://apnews.com/article/israel-lebanon-violence-un-peacekeepers-afbcbb32a24c61387d0e6cc40ded5e9c> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Вівчар І., Постельжук О., Валюх Л. Кібербезпека як сфера міжнародного співробітництва у період глобальної кризи безпеки. *«Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2025. № 2(65). DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.65.331787>.
11. The Framework Convention on Artificial Intelligence. URL: <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/the-framework-convention-on-artificial-intelligence> (дата звернення: 12.01.2026).
12. Red Cross denounces lack of conflict mediation as aid needs explode. URL: <https://www.reuters.com/world/red-cross-denounces-lack-conflict-mediation-aid-needs-explode-2024-10-31/?utm.com> (дата звернення: 12.01.2026).
13. Chapter V. Transforming global governance. URL: <https://www.un.org/pact-for-the-future/en/chapter-v-transforming-global-governance?utm.com> (дата звернення: 12.01.2026).
14. Pact for the Future. URL: <https://www.un.org/pact-for-the-future/en/about-pact?utm.com> (дата звернення: 12.01.2026).

REFERENCES

1. Nychyporenko, H.V. (2023). Pravo Veto chleniv rady bezpeky OON yak instrument blokuвання diialnosti OON [The Veto of UN Security Council Members as an Instrument of Blocking UN Activities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya PRAVO – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series LAW*, 80, 2. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.2.56> [in Ukrainian].
2. Melita Waikhom (2025). The United Nations Security Council veto and its impact on conflict-related resolutions (1990-2022). *International Education and Research Journal (IERJ)*, 11(09). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17347466> [in English].
3. Iablonskyi, V.M., & Karavaiev, V.S. (2025). Kryza efektyvnosti Rady bezpeky OON v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [The Crisis of the UN Security Council's Effectiveness in the Context of the Russian-Ukrainian War]. *Heopolitychni priorytety Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats – Geopolitical Priorities of Ukraine. Collection of Scientific Papers*, 35 (2), 65–76. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2\(35\).65-76](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).65-76) [in Ukrainian].
4. Vystup Prezydenta Ukrainy na zasidanni Rady Bezpeky OON [peech of the President of Ukraine at the UN Security Council meeting]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/news/vistup-prezidenta-ukrayini-na-zasidanni-radi-bezpeki-oon-74121?utm.com> [in Ukrainian].
5. Fong, B.C.H., Ja, Ian C. (Eds.) (2024). *The Routledge Handbook of Great Power Competition* (1st ed.). Routledg. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003340997> [in English].
6. Korotkov, D. (2024). Mizhnarodna sistema: heopolitychna konkurentsia «velykykh derzhav» [The International System: Geopolitical Competition of the "Great Powers"]. *Filosofia ta politohiia v konteksti suchasnoi kultury - Philosophy and Political Science in the Context of Modern Culture*, 16(2), 196–204. DOI: <https://doi.org/10.15421/352460> [in Ukrainian].
7. Zherebiatnikova, I.V., Kravchenko, O.V., & Horbachov, A.V. (2025). Heopolitychni konflikty: analiz vplyvu na transformatsiu mizhnarodnykh vidnosyn [Geopolitical conflicts: analysis of the impact on the transformation of international relations]. *Mizhnarodni ta politychni doslidzhennia – International and political studies*, 39, 187–198. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2025.39.1> [in Ukrainian].
8. Ivashchenko, A.M. (2020). Osoblyvosti mizhnarodnykh operatsii z pidtrymannia myru i bezpekyv umovakh suchasnykh voiennykh konfliktiv [Peculiarities of international operations to maintain peace and security in conditions of modern military conflicts]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho - Collection of scientific works of the Center for Military and Strategic Studies of the Ivan Chernyakhovsky National Defense University of Ukraine*, 3(70). Retrieved from <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/223655/223898> [in Ukrainian].
9. UN peacekeepers in Lebanon say Israeli forces are increasingly harassing them. *apnews.com*. Retrieved from <https://apnews.com/article/israel-lebanon-violence-un-peacekeepers-afcbcb32a24c61387d0e6cc40ded5e9c> [in English].
10. Vivchar, I., Postelzhuk, O., & Valiukh, L. (2025). Kiberbezpeka yak sfera mizhnarodnoho spivrobotnytstva u period hlobalnoi kryzy bezpeky [Cybersecurity as a sphere of international cooperation during the global security crisis]. *Visnyk NluU imeni Yaroslava Mudroho. Seriya: Filosofii, filosofii prava, politohiia, sotsiologiia – Bulletin of the Yaroslav Mudryi University of Law. Series: Philosophy, philosophy of law, political science, sociology*, 2(65). DOI: <https://doi.org/10.21564/2663-5704.65.331787> [in Ukrainian].
11. The Framework Convention on Artificial Intelligence. *www.coe.int*. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/the-framework-convention-on-artificial-intelligence> [in English].
12. Red Cross denounces lack of conflict mediation as aid needs explode. *www.reuters.com*. Retrieved from <https://www.reuters.com/world/red-cross-denounces-lack-conflict-mediation-aid-needs-explode-2024-10-31/?utm.com> [in English].
13. Chapter V. Transforming global governance. *www.un.org*. Retrieved from <https://www.un.org/pact-for-the-future/en/chapter-v-transforming-global-governance?utm.com> [in English].
14. Pact for the Future. *www.un.org*. Retrieved from <https://www.un.org/pact-for-the-future/en/about-pact?utm.com> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (13.01.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (24.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

УДК 351:004:334.72

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-15-113-121>

Чумакова Ганна, кандидат наук з державного управління (PhD), доцент кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету

Chumakova Hanna, candidate of sciences in public administration (PhD), associate professor of the Department of public management and administration at Odesa National University of Technology

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

Компаній Наталія, здобувачка другого рівня вищої освіти, кафедра публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету

Komapaniy Natalia, master's student at Department of public management and administration at Odesa National University of Technology

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0599-0253>

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL FOR MODERNIZING MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації системи публічного управління особливого значення набуває модернізація механізмів управління освітньою сферою на рівні територіальних громад. Цифрова трансформація освіти передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ навчання, інноваційних освітніх сервісів і модернізацію освітньої інфраструктури. Водночас обмеженість фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування, недостатній рівень технологічного забезпечення закладів освіти та потреба швидкого впровадження інновацій актуалізують пошук ефективних інструментів управління цими процесами.

Одним із таких інструментів є публічно-приватне партнерство, яке забезпечує об'єднання ресурсів держави, територіальних громад і приватного сектору для реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів у сфері освіти. Використання механізмів публічно-приватного партнерства сприяє модернізації освітньої інфраструктури, розвитку цифрових освітніх платформ, впровадженню технологій дистанційного та змішаного навчання, а також підвищенню ефективності управління освітніми процесами на місцевому рівні.

У статті досліджено роль публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації механізмів публічного управління цифровою трансформацією освіти в територіальних громадах. Проаналізовано напрями застосування партнерських моделей у розвитку цифрової освітньої інфраструктури, впровадженні інноваційних технологій та формуванні сучасного цифрового освітнього середовища. Визначено переваги використання партнерських механізмів у забезпеченні інвестиційної підтримки цифровізації освіти, підвищенні ефективності управління освітніми ресурсами та стимулюванні інноваційного розвитку територіальних громад.

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

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

*Corresponding author



Обґрунтовано необхідність удосконалення інституційних, організаційних та економічних механізмів публічного управління цифровою трансформацією освіти на основі розвитку публічно-приватного партнерства.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, публічне управління, цифрова трансформація освіти, територіальні громади, механізми публічного управління, інноваційний розвиток, інвестиційні проекти, місцеве самоврядування.

Abstract. In the modern conditions of the development of the digital economy and the transformation of the public administration system, the modernization of the management mechanisms of the educational sphere at the level of territorial communities is of particular importance. The digital transformation of education involves the introduction of information and communication technologies, digital learning platforms, innovative educational services and the modernization of educational infrastructure. At the same time, the limited financial resources of local self-government bodies, the insufficient level of technological support of educational institutions, and the need for quick implementation of innovations actualize the search for effective tools for managing these processes.

One such tool is a public-private partnership, which ensures the pooling of resources from the State, territorial communities, and the private sector for the implementation of innovation and investment projects in the field of education. The use of public-private partnership mechanisms contributes to the modernization of the educational infrastructure, the development of digital educational platforms, the introduction of distance and blended learning technologies, and the increase in the efficiency of managing educational processes at the local level.

The article examines the role of public-private partnership as a tool for modernizing the mechanisms of public management of the digital transformation of education in territorial communities. The directions of application of partner models in the development of digital educational infrastructure, the implementation of innovative technologies, and the formation of a modern digital educational environment are analyzed. The advantages of using partner mechanisms in providing investment support for the digitalization of education, increasing the efficiency of management of educational resources, and stimulating the innovative development of territorial communities have been determined.

The need to improve the institutional, organizational and economic mechanisms of public management of the digital transformation of education based on the development of public-private partnership is substantiated.

Keywords: public-private partnership, public administration, digital transformation of education, territorial communities, mechanisms of public administration, innovative development, investment projects, local self-government.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активними процесами цифровізації, що охоплюють практично всі сфери публічного управління, зокрема освітню. Цифрова трансформація освіти передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес, розвиток цифрового освітнього середовища та формування нових управлінських механізмів функціонування освітньої сфери.

Особливої актуальності ці процеси набувають на рівні територіальних громад, де органи місцевого самоврядування безпосередньо відповідають за управління закладами освіти та розвиток освітньої інфраструктури. В умовах децентралізації перед громадами постає завдання забезпечення якісної та доступної освіти, що відповідає вимогам цифрового суспільства. Водночас реалізація цифрової трансформації освіти потребує значних фінансових, технологічних та організаційних ресурсів, які не завжди можуть бути забезпечені виключно бюджетними коштами.

У цьому контексті важливого значення набуває використання інноваційних механізмів публічного управління, зокрема публічно-приватного партнерства. Залучення ресурсів приватного сектору до реалізації інноваційно-інвестиційних освітніх проектів створює додаткові можливості для модернізації освітньої інфраструктури, розвитку цифрових платформ і впровадження сучасних

технологій навчання. Таким чином, актуальним науковим завданням є дослідження ролі публічно-приватного партнерства у модернізації механізмів публічного управління цифровою трансформацією освіти в територіальних громадах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічно-приватного партнерства (ППП) посідає важливе місце у сучасних дослідженнях у сфері публічного управління, що зумовлено зростанням ролі цього механізму у забезпеченні соціально-економічного розвитку та реалізації інфраструктурних проєктів. У наукових працях українських дослідників, зокрема В. Жука, Д. Навроцького, К. Пашинської, розглядаються теоретичні засади PPP, його сутність, принципи функціонування та основні моделі взаємодії державного і приватного секторів. Водночас у дослідженнях В. Круглова та А. Швеця увага приділяється особливостям використання партнерських механізмів у контексті трансформаційних процесів в економіці України та їх ролі у відновленні інфраструктури в умовах післявоєнної реконструкції.

Окремий напрям наукових досліджень стосується проблем реалізації проєктів публічно-приватного партнерства, серед яких виділяють недосконалість нормативно-правового забезпечення, нерівномірність регіонального розвитку та обмежений управлінський досвід реалізації складних інвестиційних проєктів, що відзначається у працях К. Олейник.

Міжнародний досвід використання механізмів PPP узагальнюється у звітах та аналітичних дослідженнях міжнародних організацій. Зокрема, **OECD** та **World Bank** розглядають партнерські моделі як важливий інструмент залучення інвестицій і підвищення ефективності використання публічних ресурсів. У документах **Європейської комісії** та європейських аналітичних оглядах PPP підкреслюється значення таких механізмів для розвитку інфраструктури, освіти та цифрових послуг у країнах ЄС. Водночас, попри значний науковий доробок, питання вдосконалення механізмів реалізації публічно-приватного партнерства у системі публічного управління України потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є дослідження ролі публічно-приватного партнерства як інструменту модернізації механізмів публічного управління цифровою трансформацією освіти в територіальних громадах та визначення основних напрямів використання партнерських моделей у реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів розвитку освітньої інфраструктури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація освітньої сфери є складовою глобальних процесів формування цифрової економіки та інформаційного суспільства. У системі публічного управління освітою цифровізація охоплює не лише впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес, а й трансформацію управлінських механізмів функціонування освітніх систем, зокрема на рівні територіальних громад.

У сучасних умовах ключовими напрямами цифрової трансформації освіти є розвиток цифрової освітньої інфраструктури, впровадження електронних освітніх платформ, поширення систем дистанційного та змішаного навчання, автоматизація управління закладами освіти, а також формування цифрових компетентностей педагогів і здобувачів освіти (Рис. 1).



Рис. 1. Основні напрями цифрової трансформації освіти

Джерело: розроблено авторами

Реалізація зазначених напрямів потребує значних фінансових, технологічних і організаційних ресурсів. У зв'язку з цим у багатьох країнах світу одним із ефективних інструментів модернізації освітньої сфери виступає публічно-приватне партнерство.

У країнах Європейського Союзу публічно-приватне партнерство розглядається як важливий механізм мобілізації інвестицій для розвитку інфраструктури та досягнення цілей сталого розвитку. За оцінками *Organisation for Economic Co-operation and Development*, країни ЄС активно використовують поєднання державних ресурсів і приватного капіталу для фінансування масштабних проєктів у сферах енергетики, транспорту, цифрової інфраструктури та освіти.

У межах стратегії *Global Gateway Strategy* Європейський Союз планує мобілізувати до 300 млрд євро інвестицій у 2021–2027 рр., використовуючи поєднання грантів, гарантій, кредитів та інших фінансових інструментів для стимулювання участі приватного сектору.

Важливу роль у реалізації цієї політики відіграє Європейська комісія через фінансові механізми, зокрема *European Fund for Sustainable Development Plus (EFSD+)*, який надає гарантії для зменшення інвестиційних ризиків і стимулювання вкладень приватних інвесторів у стратегічні сектори економіки. Такий підхід дозволяє використовувати офіційну допомогу розвитку як каталізатор ширших державних і приватних інвестицій, що сприяє економічному розвитку, створенню робочих місць та зменшенню соціально-економічної нерівності. Водночас серед основних викликів залишаються забезпечення інклюзивності інвестицій, підтримка найменш розвинених регіонів і балансування економічних інтересів із цілями сталого розвитку [1].

Практика застосування механізмів публічно-приватного партнерства у сфері цифрової освіти активно розвивається у низці європейських держав, зокрема в Естонії, Фінляндії, Польщі та ін. У цих країнах партнерські моделі використовуються для створення цифрових освітніх платформ, розвитку інфраструктури освітніх установ та забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що використання партнерських механізмів дозволяє забезпечити ефективне поєднання інституційних ресурсів держави та технологічного потенціалу приватного сектору. Приклади реалізації таких проєктів наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади реалізації проєктів цифровізації освіти на засадах публічно-приватного партнерства

Країна	Назва проєкту	Учасники партнерства	Основні результати
Естонія	Ekool [2]	Міністерство освіти, ІТ-компанії	створення національної цифрової платформи управління освітнім процесом
Естонія	ProgeTiger [3]	Держава, ІТ-компанії, освітні фонди	розвиток цифрових навичок учнів, програмування у школах
Фінляндія	Tampere Vocational College Tredu [4]	Підприємства, місцеві та національні урядові органи, іноземні партнери	навчальні програми для формування в студентів практичних знань і навичок
Польща	Centrów doskonałości zawodowej [4]	Держава, промислові підприємства та органи, які керують професійно-технічними навчальними закладами та центрами професійної підготовки	сприяють подальшій співпраці бізнесу з професійною освітою та забезпеченню сталої кооперації між промисловістю, професійно-технічними навчальними закладами та закладами вищої професійної освіти
Велика Британія	Digital Skills Partnership [4]	уряд, бізнес, благодійні організації, навчальні заклади	підвищення рівня цифрових навичок на всіх рівнях

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 4]

Застосування механізмів публічно-приватного партнерства передбачає використання різних моделей фінансування, які відрізняються рівнем участі державного та приватного секторів, джерелами формування ресурсної бази та розподілом фінансових ризиків між партнерами (Рис. 2).



Рис. 2. Моделі фінансування цифрових освітніх проєктів у рамках ППП
Джерело: розроблено авторами

У практиці впровадження цифрових освітніх проєктів найчастіше застосовується інвестиційна модель, за якої приватний партнер фінансує створення або модернізацію необхідної інфраструктури. Це дозволяє державним органам реалізовувати масштабні цифрові ініціативи без значного одноразового навантаження на бюджет.

Іншою поширеною формою є модель спільного фінансування, яка передбачає консолідацію фінансових ресурсів держави та бізнесу для реалізації проєкту. У межах цієї моделі фінансування здійснюється за рахунок поєднання бюджетних коштів та приватного капіталу, що сприяє більш рівномірному розподілу фінансових ризиків і підвищує зацікавленість усіх учасників у досягненні запланованих результатів.

Водночас у сфері цифровізації освіти активно застосовується сервісна модель, за якої приватні компанії надають цифрові послуги, платформи або технологічні рішення для освітніх установ, а фінансування здійснюється шляхом оплати відповідних сервісів.

Окреме місце у фінансовому забезпеченні цифрових освітніх проєктів посідає грантова модель, що ґрунтується на залученні ресурсів міжнародних організацій, донорських фондів та програм технічної допомоги. Такі ресурси часто спрямовуються на підтримку інноваційних освітніх ініціатив, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрових компетентностей учасників освітнього процесу.

Аналіз міжнародної практики свідчить, що використання партнерських механізмів фінансування у сфері освіти створює низку важливих управлінських переваг:

1. Дозволяє зменшити бюджетне навантаження на органи державної влади та місцевого самоврядування, оскільки частина фінансових зобов'язань переноситься на приватних партнерів.
2. Участь бізнесу сприяє впровадженню інноваційних технологічних рішень та сучасних цифрових платформ, що підвищує якість освітніх послуг.
3. Підвищення ефективності управління освітніми ресурсами завдяки використанню сучасних управлінських підходів та цифрових інструментів.

У сукупності все це сприяє прискоренню процесів цифровізації освітньої інфраструктури та формуванню більш гнучкої і стійкої системи управління розвитком освіти.

В Україні процес цифрової трансформації освіти активізувався впродовж останніх років у контексті реформування освітньої системи та розвитку електронного урядування. Реалізація низки державних програм і цифрових платформ спрямована на модернізацію освітньої інфраструктури, впровадження електронних освітніх сервісів та формування цифрових компетентностей мешканців ОТГ. Важливим інструментом реалізації таких проєктів виступає співпраця органів державної влади, органів місцевого самоврядування та приватного сектору (Таблиця 2).

Таблиця 2

Українські проєкти цифровізації освіти

Проєкт	Рік започаткування	Основні учасники	Джерела фінансування	Основні результати
Нова українська школа (НУШ) [5]	2017	МОН України, місцеві громади, ІТ-компанії	державний бюджет, місцеві бюджети	цифровізація навчального середовища, інтерактивні класи
E-School [6]	2018	органи місцевого самоврядування, ІТ-компанії	місцеві бюджети, приватні інвестиції	електронні журнали, автоматизація управління школами

Проект	Рік започаткування	Основні учасники	Джерела фінансування	Основні результати
Всеукраїнська школа онлайн [7]	2020	МОН, ІТ-компанії, медіапартнери	державний бюджет, приватні інвестиції	дистанційне навчання
Дія.Освіта [8]	2022	Міністерство цифрової трансформації України, освітні установи, ІТ-компанії	державний бюджет, міжнародні гранти	цифрові освітні серіали, розвиток цифрових компетентностей

Джерело: узагальнено авторами

Отже, цифровізація освітньої сфери в Україні здійснюється через поєднання державного фінансування, місцевих бюджетів та залучення технологічного потенціалу приватного сектору. У більшості випадків реалізація таких проектів має ознаки партнерської взаємодії між державою, громадами та ІТ-компаніями.

Правові засади розвитку партнерських освітніх проектів визначаються законодавством України. Ключовим нормативним актом є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [9], який визначає партнерство як співробітництво між державою, територіальними громадами та приватними партнерами, що реалізується на договірній основі з метою залучення інвестицій та підвищення ефективності управління об'єктами державної або комунальної власності.

Форми співпраці у межах залучення приватного інвестора можуть бути різноманітними. Законодавство передбачає можливість спільного фінансування закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, створення і розвитку баз практичної підготовки, а також формування інноваційної інфраструктури на базі освітніх установ. Зокрема, йдеться про створення інноваційних центрів, технопарків, технополісів або бізнес-інкубаторів, які сприяють розвитку освітніх і наукових технологій. Крім того, співпраця може включати розроблення сучасних освітніх технологій, організацію професійно-практичної підготовки здобувачів освіти, реалізацію спільних програм підготовки фахівців, а також заходи, спрямовані на соціальний захист працівників системи освіти та покращення умов проживання здобувачів освіти.

Фінансове забезпечення розвитку освіти і науки у межах партнерської взаємодії може здійснюватися за рахунок різних джерел. До них належать власні фінансові ресурси приватних інвесторів, кошти, залучені у встановленому законодавством порядку, фінансування з державного та місцевих бюджетів, а також інші джерела, не заборонені законодавством України. Така модель фінансування дозволяє поєднувати державні та приватні ресурси з метою модернізації освітньої інфраструктури та підвищення якості освітніх послуг.

Важливу роль у реалізації партнерських проектів відіграють органи місцевого самоврядування, повноваження яких визначає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [10]. Зокрема, відповідно до ст. 32 цього Закону, до відання виконавчих органів місцевих рад належить управління закладами освіти, розвиток освітньої інфраструктури та забезпечення належних умов для функціонування освітніх установ. Це створює організаційні можливості для ініціювання партнерських проектів на рівні територіальних громад та залучення до їх реалізації приватних інвесторів.

Водночас законодавство встановлює низку гарантій щодо збереження державної та комунальної власності під час реалізації партнерських проектів. Зокрема, проекти із залученням приватного інвестора щодо об'єктів державної або комунальної власності реалізуються без зміни їхнього цільового призначення та форми власності.

На основі узагальнення міжнародного та українського досвіду сформовано модель реалізації публічно-приватного партнерства у цифровій трансформації освіти територіальних громад (Таблиця 3).

Таблиця 3

Модель ППП у цифровій трансформації освіти громад

Елемент моделі	Зміст
Суб'єкти партнерства	органи місцевого самоврядування, державні органи, ІТ-компанії, освітні установи
Об'єкти партнерства	цифрова освітня інфраструктура, освітні платформи, цифрові сервіси
Інструменти реалізації	інвестиційні угоди, концесії, сервісні контракти
Ресурси	фінансові, технологічні, організаційні, кадрові
Результати	цифровізація освіти, підвищення якості освітніх послуг, підвищення рівня цифрової грамотності

Джерело: розроблено авторами

Зазначена модель демонструє, що ефективна реалізація цифрових освітніх проєктів можлива лише за умови інтеграції ресурсів публічного сектору та приватного бізнесу.

Механізм управління такими проєктами включає послідовність етапів (Рис.3):



Рис. 3. Механізм управління ППП у цифровій освіті територіальних громад

Джерело: розроблено авторами

Реалізація такої моделі дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень між різними рівнями публічного управління та сприяє ефективному використанню фінансових, технологічних, організаційних і кадрових ресурсів у процесі цифрової трансформації освітньої сфери.

Важливою умовою ефективної реалізації партнерських освітніх проєктів є формування комплексної системи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти та представниками приватного сектору. У цьому контексті публічно-приватне партнерство виступає не лише фінансовим інструментом залучення інвестицій, а й інституційним механізмом координації управлінських рішень у процесі цифрової трансформації освітньої сфери.

Застосування механізмів партнерської взаємодії у сфері цифрової освіти дозволяє територіальним громадам реалізовувати інноваційні освітні проєкти, спрямовані на модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток онлайн-платформ навчання та впровадження сучасних освітніх технологій. У результаті формується нова модель управління освітнім розвитком громади, що базується на поєднанні фінансових ресурсів публічного сектору, інвестицій приватного бізнесу та інноваційного потенціалу ІТ-компаній.

Водночас ефективність функціонування механізмів публічно-приватного партнерства у сфері цифрової освіти значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, нормативно-правового забезпечення та управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. Важливим завданням публічного управління є створення сприятливих умов для залучення приватних інвесторів до реалізації освітніх проєктів, зокрема через удосконалення

процедур підготовки партнерських угод, розширення можливостей використання інвестиційних інструментів та впровадження ефективних механізмів моніторингу реалізації проєктів.

У цьому контексті перспективним напрямом розвитку цифрової освіти в територіальних громадах є формування інноваційних освітніх екосистем, у межах яких поєднуються ресурси освітніх установ, технологічних компаній, органів місцевого самоврядування та громадського сектору. Такий підхід сприяє підвищенню якості освітніх послуг, розвитку цифрових компетентностей населення та посиленню інноваційного потенціалу територіальних громад.

Таким чином, використання механізмів публічно-приватного партнерства створює передумови для модернізації системи публічного управління цифровою трансформацією освіти та формування сучасного цифрового освітнього середовища на рівні територіальних громад.

Висновки. Дослідження засвідчило, що розвиток цифрової освіти на рівні територіальних громад потребує використання комплексних управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективне поєднання фінансових, технологічних та організаційних ресурсів. У цьому контексті публічно-приватне партнерство виступає важливим інструментом підвищення ефективності реалізації інноваційних освітніх проєктів та оптимізації використання ресурсів у процесі цифрової трансформації освітньої сфери.

Узагальнення міжнародного та національного досвіду дало змогу визначити ключові напрями застосування партнерських механізмів у розвитку цифрової освітньої інфраструктури та впровадженні сучасних освітніх технологій. Запропонована модель реалізації публічно-приватного партнерства у сфері цифрової трансформації освіти територіальних громад систематизує взаємодію між основними суб'єктами партнерства, інструментами реалізації та ресурсним забезпеченням проєктів.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління цифровими освітніми ініціативами та розвитку інноваційного освітнього середовища громад. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням стратегічних механізмів управління цифровою трансформацією освіти з урахуванням можливостей партнерської взаємодії публічного та приватного секторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD. Public-Private Partnerships in the European Union. OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-development-co-operation-peer-reviews-european-union-2025_7adcf387-en.html (дата звернення: 26.12.2025).
2. eKool – digital school management platform. URL: <https://www.ekool.eu/en/home> (дата звернення: 12.08.2025).
3. A decade on: Estonia's ProgeTiger is gearing up to teach AI to students. URL: <https://e-estonia.com/a-decade-on-estonias-progetiger-is-gearing-up-to-teach-ai-to-students/> (дата звернення: 26.12.2025).
4. Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практичний посібник / В.О. Радкевич, В.В. Попова, А.П. Джурило, Д.А. Вороніна-Пригодій; за ред. В.О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 164 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739931/1/Zarubign_docvid_%20PPP.pdf (дата звернення: 26.12.2025).
5. Нова українська школа. URL: <https://nus.org.ua/> (дата звернення: 26.12.2025).
6. E-Schools. URL: <https://e-schools.info/> (дата звернення: 26.12.2025).
7. Всеукраїнська школа онлайн. URL: <https://ms.e-school.net.ua/> (дата звернення: 26.12.2025).
8. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 26.12.2025).
9. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 26.12.2025).
10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.12.2025).

REFERENCES

1. OECD (2020). Public-Private Partnerships in the European Union. OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-development-co-operation-peer-reviews-european-union-2025_7adcf387-en.html [in English].
2. eKool – digital school management platform. (n.d.). Retrieved from <https://www.ekool.eu/en/home> [in English].
3. A decade on: Estonia's ProgeTiger is gearing up to teach AI to students. (n.d.). Retrieved from <https://e-estonia.com/a-decade-on-estonias-progetiger-is-gearing-up-to-teach-ai-to-students/> [in English].

4. Radkevych, V.O., Popova, V.V., Dzhurylo, A.P., & Voronina-Pryhodii, D.A. (2023). Zarubizhnyi dosvid rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva u sferi profesiinoi osvity i navchannia: praktychnyi posibnyk. Kyiv: Instytut profesiinoi osvity NAPN Ukrainy. [Foreign experience of public-private partnership development in vocational education and training: practical guide] Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739931/1/Zarubign_docvid_%20PPP.pdf [in Ukrainian].
5. Nova ukrainska shkola. (n.d.). [New Ukrainian School]. Retrieved from <https://nus.org.ua/> [in Ukrainian].
6. E-Schools. (n.d.). Retrieved from <https://e-schools.info/> [in English].
7. Vseukrainska shkola onlain. (n.d.). [All-Ukrainian Online School]. Retrieved from <https://lms.e-school.net.ua/> [in Ukrainian].
8. Diia.Osvita. (n.d.). [Diia.Education]. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/> [in Ukrainian].
9. Pro publichno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy №2404-VI vid 01 lypnia 2010 r. [On Public-Private Partnership: Law of Ukraine №2404-VI from July 01, 2010]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> [in Ukrainian].
10. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy №280/97-VR vid 21 travnia 1997 r. [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine №280/97-VR from May 21, 1997]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (29.12.2025);

Прийнято до друку / Accepted for publication (2.02.2026);

Опубліковано / Published (06.04.2026).

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

Збіник наукових праць

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

A collection of scientific papers

Випуск || 15 || Issue
2026

***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 30.04.2026 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Ум. друк. арк. 13.
Виготівник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі (УГСР).
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 8284 від 02.05.2025 р.
08401, Київська обл., Бориспільський р-н, Переяславська громада, н.п. Переяслав,
вул. Сухомлинського, буд. 30, кв.

Відруковано згідно наданим оригіноа-макетом в друкарні 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